



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADENILSON FORMIGA HENRIQUES DE ARAÚJO**

**O CONTROLE INTERNO COMO UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO  
DOS NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
MUNICÍPIO DE POMBAL/PB**

**SOUSA - PB  
2010**

**ADENILSON FORMIGA HENRIQUES DE ARAÚJO**

**O CONTROLE INTERNO COMO UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO  
DOS NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
MUNICÍPIO DE POMBAL/PB**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa.**

**SOUSA - PB  
2010**

**O CONTROLE INTERNO COMO UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO DOS  
NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE POMBAL/PB**

Monografia apresentada em 24 de novembro de 2010, à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado pela seguinte banca examinadora:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa, Prof.º MSc.  
Orientador

---

Thiago Alexandre das Neves de Almeida, Prof.º MSc.  
Membro Examinador

---

Mirza Cunha Saraiva, Prof.ª MSc.  
Membro Examinador

Sousa, 24 de novembro de 2010.

## DEDICATÓRIA

À minha esposa, pela dedicação, respeito  
e amizade.

Aos meus pais, que na simplicidade  
souberam me educar.



## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado a vida e todas as coisas boas que me cercam.

Aos meus pais, que com pouca escolaridade, foram os meus melhores professores. Eles que vibram a cada vitória minha na batalha que é a vida.

Aos meus irmãos Francisco Helson, Wellington e Jordana por estarem sempre ao meu lado, compartilhando os momentos tristes e alegres.

À minha amada esposa Fabiana Barros Praxedes por proporcionar mansidão nos momentos de desesperos e angústias. Verdadeira mulher, é minha fortaleza e com ela compartilho sonhos e conquistas.

Ao meu orientador, professor Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa, pela dedicação e encorajamento.

Aos meus amigos Gentil Ferreira Neto e Altamir Pinheiro de Assis, colegas inseparáveis de sala e verdadeiros amigos, os quais sempre divido minhas idéias e pensamentos.

Aos meus ex-colegas de trabalho do Banco do Nordeste do Brasil, José Roberto, José Barbosa, Manoel Vieira e Raimundo Nonato. Eles que nortearam minha vida profissional.

Por fim, agradeço a todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal.

*Queira! (Queira!)  
Basta ser sincero  
E desejar profundo  
Você será capaz  
De sacudir o mundo  
Vai!  
Tente outra vez!  
Humrum!...*

*Tente! (Tente!)  
E não diga  
Que a vitória está perdida  
Se é de batalhas  
Que se vive a vida  
Han!  
Tente outra vez!...*

*(Raul Seixas / Marcelo Motta / Paulo Coelho)*

## **RESUMO**

Este estudo consiste em identificar como o controle interno voltado para às micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB pode auxiliar na gestão. Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada mediante estudo de campo e pesquisa bibliográfica, cujo resultado foi analisado de forma qualitativa. O trabalho apresenta as práticas e benefícios do controle interno sugeridas pela teoria e busca identificá-las junto às micro e pequenas empresas do município de Pombal-PB, mediante aplicação de questionário. Para isso, utilizou-se uma amostra de 50 micro e pequenas empresas do município, classificada de acordo com a Lei 123/2006 (Lei geral das micro e pequenas empresas), obtendo uma percentual de resposta de 62%, o que representa 31 questionários devidamente respondido. A pesquisa revela que apenas 3 das 16 práticas de controle interno sugeridas no questionário são utilizadas por mais de 70% das empresas. Também constata alguns fatos que poderiam ser evitados com a implantação de algumas práticas de controle interno, denominados como benefícios do controle interno. O estudo ainda revela que os proprietários e administradores sabem da importância do controle interno como ferramenta de gestão, entretanto, apresentam a burocracia e o custo de implantação como principais barreiras para sua utilização. Mediante o referencial teórico e os resultados obtidos, percebe-se que o controle interno atua como uma ferramenta de gestão, por propiciar dados contábeis fidedignos, condução ordenada dos negócios da empresa e inibição de fraudes e erros, que juntos, resultam em uma maior eficiência e eficácia para a empresa.

Palavras chave: Controle Interno, Gestão, Micro e Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

This study is to identify how the internal control aimed at the micro and small enterprises in the municipality of Pombal / PB may assist in management. This is a descriptive research, carried out through field study and literature review, whose results were analyzed qualitatively. The paper presents the practice and benefits of internal control theory suggested by the search and identify them with micro and small enterprises in the municipality of Pombal, PB, through a questionnaire. For this, we used a sample of 50 micro and small enterprises in the municipality, classified according to Law 123/2006 (the General Law of micro and small enterprises), yielding a response rate of 62%, which represents 31 questionnaires duly responded. The survey reveals that only 3 of 16 internal control practices suggested in the questionnaire are used by more than 70% of companies. It also notes some facts that could be avoided with the implementation of some internal control practices, known as the benefits of internal control. The study also found that owners and managers know the importance of internal control as a management tool, however, present the bureaucracy and cost of deployment as key barriers to their use. Through the theoretical and the results obtained, we find that internal control acts as a management tool for providing reliable accounting data, orderly conduct of the business and inhibition of fraud and error, which together result in greater efficiency and effectiveness for the company.

**Keywords:** Internal Control, Management, Micro and Small Enterprise.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Função do respondente.....	46
<b>Gráfico 2</b> – Quantidade de funcionários.....	47
<b>Gráfico 3</b> – Tempo de atividade.....	48
<b>Gráfico 4</b> – Regime de tributação.....	49
<b>Gráfico 5</b> – Faturamento bruto anual.....	50
<b>Gráfico 6</b> – Setor de atividade.....	51
<b>Gráfico 7</b> – Conferência de caixa.....	56
<b>Gráfico 8</b> – Conferência de estoque.....	57
<b>Gráfico 9</b> – Conciliação bancária.....	57
<b>Gráfico 10</b> – Finalidade do controle interno.....	60
<b>Gráfico 11</b> – Motivos que impedem a implantação de práticas de controle interno.....	61

## LISTA DE QUADRO

<b>Quadro 1</b> – Exemplos de tarefas as quais precisam ser definidas as responsabilidades....	30
<b>Quadro 2</b> – Exemplos de rotinas internas.....	31
<b>Quadro 3</b> – Exemplos de controle sobre os ativos.....	32
<b>Quadro 4</b> – Exemplos de segregação de funções.....	33
<b>Quadro 5</b> - Exemplos de confronto dos ativos com os registros.....	34
<b>Quadro 6</b> – Exemplos de amarrações de sistemas.....	36
<b>Quadro 7</b> – Exemplo de custo <i>versus</i> benefício.....	37
<b>Quadro 8</b> – Exemplos de perguntas que poderão compor um questionário de avaliação do controle interno.....	39
<b>Quadro 9</b> – Enquadramento das micro e pequenas empresas.....	42
<b>Quadro 10</b> – Motivos de encerramento precoce nas micro e pequenas empresas.....	45

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1 – Práticas de controle interno administrativo.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 2 – Práticas de controle interno contábil.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 3 – Benefícios do controle interno.....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**AICPA** - *American Institute of Certified Public Accountants* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)

**BACEN** – Banco Central Brasileiro

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**COSO** - *The Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras)

**FCPA** - *Foreign Corrupt Practices Act* (Lei de Práticas Anticorrupção no Exterior)

**RAIS** - Relatório Anual de Informações Sociais

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Tema e problemática</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	17
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	17
<b>1.3 Justificativa</b> .....	17
<b>1.4 Procedimentos Metodológicos</b> .....	18
1.4.1 <i>Classificação quanto aos objetivos</i> .....	19
1.4.2 <i>Classificação quanto aos procedimentos</i> .....	19
1.4.3 <i>Classificação quanto à abordagem</i> .....	20
<b>1.5 Universo e amostra da pesquisa</b> .....	20
<b>1.6 Procedimentos de coleta de dados</b> .....	21
<b>1.7 Tratamento dos dados</b> .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
<b>2.1 Controle</b> .....	23
<b>2.2 Origem do Controle Interno</b> .....	24
<b>2.3 Conceitos de controle interno e seus benefícios</b> .....	25
<b>2.4 Princípios Fundamentais do Controle Interno</b> .....	28
2.4.1 <i>Responsabilidade</i> .....	29
2.4.2 <i>Rotinas Internas</i> .....	30
2.4.3 <i>Acesso aos Ativos</i> .....	32
2.4.4 <i>Segregação de Funções</i> .....	32
2.4.5 <i>Confronto dos Ativos com os Registros</i> .....	33
2.4.6 <i>Auditoria Interna</i> .....	35
2.4.7 <i>Amarração dos Sistemas</i> .....	35
2.4.8 <i>Custo versus Benefício</i> .....	37
<b>2.5 Limitações do Controle Interno</b> .....	38
<b>2.6 Avaliação do Controle Interno</b> .....	39
<b>2.7 Aplicação do controle interno em micro e pequenas empresas</b> .....	40
<b>2.8 Micro e Pequenas Empresas no Brasil</b> .....	41
2.8.1 <i>Definição de Micro e Pequenas Empresas no Brasil</i> .....	41

2.8.2 Importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional.....	43
2.8.3 Fatores de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.....	44
<b>3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>46</b>
3.1.1 Quanto à função do entrevistado.....	46
3.1.2 Quantidade de funcionários.....	47
3.1.3 Tempo de atividade.....	48
3.1.4 Tributação.....	48
3.1.5 Faturamento.....	49
3.1.6 Setor de atividade.....	50
<b>3.2 Práticas de Controle Interno.....</b>	<b>51</b>
3.2.1 Controle administrativo.....	51
3.2.2 Controle contábil.....	54
3.2.2.1 Conferência de caixa.....	56
3.2.2.2 Conferência de estoque.....	56
3.2.2.3 Conciliação bancária.....	57
<b>3.3 Benefícios do Controle Interno.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 Finalidades do controle interno e motivos que impedem sua implantação nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB.....</b>	<b>60</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>67</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e utilização da internet em grande escala tornaram o mercado mais competitivo e a informação passou a ser uma poderosa ferramenta nos negócios. Segundo Fedato *et al* (2009), administrar uma empresa, qualquer que seja o seu tamanho, exige que o administrador esteja preparado para constantemente tomar decisões e as informações que o mesmo detém são fundamentais para as melhores escolhas. Para isso, a informação deverá ser precisa, completa, confiável, objetiva, útil e oferecida em menor tempo possível. O mesmo autor ainda cita que a fonte primordial para geração dessas informações é a contabilidade da empresa.

Para Iudícibus (2009), o objetivo básico da contabilidade pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas que propiciem decisões racionais. Fedato *et al* (2009) complementou afirmando que muitos empreendimentos são condenados ao fracasso por não buscarem as informações úteis na contabilidade da empresa. Portanto, a contabilidade é capaz de gerar inúmeras informações que reflitam a situação da empresa, evitando que decisões possam ser tomadas erroneamente por falta de conhecimento.

Na visão de Nunes (2005), a contabilidade deve ser entendida como elemento indispensável ao processo decisório de toda e qualquer organização, independente de sua estrutura, entretanto, afirma que essa não é a visão que as empresas possuem da contabilidade. Segundo o autor, a contabilidade é vista apenas como uma prestadora de serviço para atender única e exclusivamente as exigências dos órgãos de fiscalização do governo, principalmente nas micro e pequenas empresas.

Para Lucena (2006, p. 26), "Um dos grandes problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas é como tomar decisão em função das informações geradas pelas empresas [...]". Pereira e Sousa (2009) citam que estudos realizados pelo Sebrae em 2007 revelaram que 49,4% dessas empresas duram menos de dois anos, e o principal motivo dessa mortalidade precoce são as "falhas gerenciais" atribuídas por diversos fatores, que vão desde a falta de capacitação a falta de informações úteis geradas pela contabilidade da empresa.

Diante da importância que as micro e pequenas empresas representam para o Brasil, é crescente o número de estudos que buscam identificar e sanar os motivos que levam o encerramento precoce da atividade dessas empresas (PEREIRA e SOUSA, 2009). No entendimento de Fedato *et al* (2009), o primeiro passo é suprir essas empresas de

informações úteis para a tomada de decisão a partir dos diversos mecanismos que a contabilidade oferece, entre eles, o controle interno.

Floriano e Lozecky (2008) mencionam que o controle interno é um importante instrumento para a gestão empresarial. Criado inicialmente com a função de evitar fraudes, o controle interno hoje é visto como uma ferramenta que visa auxiliar na gestão dos negócios. Para Almeida (2008), ele representa dados contábeis confiáveis e condução ordenada dos negócios. No entendimento de Pereira (2004a), a qualidade do controle interno influencia na eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos.

Assim, objetiva-se neste trabalho, apresentar o controle interno como uma ferramenta voltada para gestão dos negócios nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB.

### **1.1 Tema e problemática**

O referencial teórico sobre o sistema de controle interno é apresentado sob duas visões distintas: Uma está ligada a sua origem, na qual descreve o controle interno apenas como ferramenta de prevenção e combate a fraudes e erros, a outra vê o controle interno como uma ferramenta capaz de auxiliar a gestão sob diversos aspectos e não somente na prevenção de fraudes e erros.

Seguidor dos que definem o controle interno apenas como uma ferramenta de prevenção e combate a fraudes e erros, Lunkes (2010, p. 95), conceitua o controle interno como “[...] medidas de prevenção adotadas pela organização para se proteger de possíveis ações danosas contra a integridade de seu patrimônio”. Deste modo, a principal função do controle interno é prevenir fraudes e erros através de práticas que inibem sua ocorrência. Trata-se de uma visão defendida por poucos autores que escrevem sobre o assunto.

Conforme Almeida (2008), o controle interno tem a finalidade de proteger os ativos da empresa, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar na condução ordenada dos negócios. Completando o pensamento do autor, Pereira (2009, p. 29), cita que “[...] os controles internos devem assegurar que várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam de necessária confiabilidade”. Portanto, o controle interno é apresentado como uma ferramenta de gestão que contribui para a empresa com a geração de dados contábeis confiáveis, condução ordenada dos negócios, fluxo de informações e processos, entre outros, além de prevenir contra irregularidades ocasionadas por erros ou fraudes.

Entre uma visão e outra, o problema ainda é maior quando não se conhece nenhuma das duas. Isso ocorre principalmente nas micro e pequenas empresas, onde a falta de gerenciamento é uma das principais causas de mortalidade precoce (FEDATO *et al*, 2009).

Diante dos conceitos atribuídos por Almeida (2008) e Pereira (2009), nos quais apresentam o controle interno como ferramenta de gestão, e em face do desconhecimento das micro e pequenas empresas em relação ao assunto apontado por Fedato *et al* (2009), o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: **Como o controle interno aplicado nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB pode auxiliar na gestão?**

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Identificar como o controle interno voltado para as micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB pode auxiliar na gestão.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Verificar as práticas de Controle Interno nas empresas estudadas;
- Conhecer os benefícios do Controle Interno nas empresas estudadas;
- Identificar as práticas de Controle Interno nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB.

## **1.3 Justificativa**

O sistema de controle interno pode ser uma importante ferramenta para auxílio na gestão das empresas. Sua função não se esgota em apenas detectar erros ou fraudes. Seus reais benefícios muitas vezes são desconhecidos pelos administradores e até mesmo por contadores (PEREIRA, 2004a).

O sistema de controle interno é obrigatório para as instituições financeiras. Sua obrigatoriedade está prevista no Acordo de Basiléia, que tem como principal objetivo, evitar prejuízos no setor bancário. O acordo estabeleceu treze princípios voltados para Controles Internos, onde cita a relevância das práticas de controle para a gestão da empresa (PEREIRA, 2009).

Nos Estados Unidos, após diversos escândalos contábeis, a Lei Sarbanes-Oxley (2002) foi criada para oferecer transparência e proteção aos investidores do mercado de capital. A lei

privilegiou as práticas de Controle Interno, tornando-as obrigatória para as empresas que emitem ações na bolsa de valores americana. No Brasil, o Banco Central (BACEN), por meio da Resolução nr. 2.554/98 tornou obrigatória a implantação de sistemas de controles internos voltados para as instituições financeiras (PEREIRA, 2009).

No Brasil, as micro e pequenas empresas representam 25% do PIB nacional e 60% do emprego formal do país, cita Koteski (2004) baseado em levantamento efetuado pelo Sebrae em 2004. Por apresentarem números expressivos para economia nacional, as micro e pequenas empresas recebem atenção especial do Governo, que através de políticas públicas, incentiva a criação e capacitação dessas empresas, a exemplo do Programa Brasil Empreendedor e o Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER, (KOTESKI, 2004).

Embora as micro e pequenas empresas possuam um importante papel na economia nacional, não se tem conhecimento sobre a adoção de práticas de controle interno nesses empreendimentos. Diante deste fato, o presente estudo busca identificar como o controle interno voltado para as micro e pequenas empresas situadas no município de Pombal/PB pode auxiliar na gestão.

O município de Pombal/PB possui 533 estabelecimentos comerciais formais cadastrados junto à Coletoria do Estado da Paraíba, sendo todas elas classificadas como micro ou pequena empresa. A expressividade do número de micro e pequenos empreendimentos é uma realidade que reflete a grande maioria dos pequenos municípios paraibanos.

Desta forma, o presente estudo tem como papel de destacar os benefícios do controle interno para a gestão das micro e pequenas empresas a fim de que administradores e contadores se conscientizem a respeito da importância dessa ferramenta para a gestão e as adotem, tornando essas empresas mais competitivas e duradouras.

#### **1.4 Procedimentos Metodológicos**

Para atingir os objetivos desta pesquisa, buscou-se inicialmente identificar na literatura os conceitos de controle interno, sua origem, práticas e benefícios. Em um segundo momento, procurou-se identificar as práticas de controle interno adotadas pelas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB e quais os seus benefícios, através de coleta de dados.

A metodologia utilizada neste trabalho é apresentada por Beuren *et al* (2008), na qual atribui três categorias metodológicas: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem.

#### 1.4.1 Classificação quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva." Segundo Gil (1999, apud Beuren *et al*, 2008, p. 81), a pesquisa descritiva "[...] tem como principal objetivo descrever características de determinada população [...] uma de suas características mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados". Assim, a pesquisa é descritiva por relatar as práticas de controle interno nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB.

#### 1.4.2 Classificação quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como estudo de campo e bibliográfica. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 169) a pesquisa de campo tem como objetivo "[...] conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles". A pesquisa bibliográfica, segundo Beuren *et al* (2008, p. 86) "[...] objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta [...]". Para Gil (2009, p. 45) "a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente".

Ainda de acordo com Beuren *et al* (2008, p. 87):

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada.

Assim, esta pesquisa é classificada como estudo de campo por efetuar coletas de dados junto às micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB. Através da coleta de dados serão identificadas as práticas de controle interno adotadas pelas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB e os benefícios proporcionados.

A pesquisa é classificada como bibliográfica pelo fato de se utilizar livros e artigos científicos publicados em revistas e congressos para construção do referencial teórico. Por meio da



dela serão conhecidos os benefícios do controle interno e suas práticas, contribuindo para o cumprimento de parte dos objetivos da pesquisa.

#### *1.4.3 Classificação quanto à abordagem do problema*

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. Segundo Richardson (1999, apud Beuren *et al.*, 2008, p. 91):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...] contribui no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa é qualitativa por buscar analisar a relação entre o controle interno e a gestão das micro e pequenas empresas.

### **1.5 Universo e amostra da pesquisa**

O universo da pesquisa foi limitado as micro e pequenas empresas situadas no município de Pombal/PB, classificadas de acordo com a Lei Complementar nr. 123, de 14 de dezembro de 2006, denominada de Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Em consulta ao escritório local da Coletoria do Estado da Paraíba, identificou-se que o município possui 533 empresas cadastradas junto ao órgão como micro ou pequena.

Face aos objetivos da pesquisa consistirem em identificar as práticas de Controle Interno nas micro e pequenas empresas do município de Pomba/PB, é inviável, devido à escassez de recursos, que a coleta de dados seja efetuada junto a todas as micro e pequenas empresas do município.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 206), a amostragem "só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população". Para os autores, a pesquisa deverá contemplar uma amostra que seja representativa do todo a fim de inferir legitimamente o resultado possível da população, podendo ser não-probabilística ou probabilística, onde a primeira não é objeto de tratamento estatístico. A segunda, utilizam-se instrumentos estatísticos para sua realização. Deste modo, a presente pesquisa utilizou o método amostral para realização da pesquisa.

A amostra foi composta por 50 empresas localizadas no centro da cidade de Pombal/PB. Trata-se de uma amostragem não-probabilística e por acessibilidade, que segundo Gil

(1999, *apud* Beuren *et al*, 2008, p. 85), é indicada para estudos qualitativos, por não requerer um elevado nível de precisão. Segundo o autor, para realizar uma pesquisa por acessibilidade, inicialmente deve-se "selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo".

## **1.6 Procedimentos de coleta de dados**

Para realização da pesquisa de campo, foi elaborado um questionário constituído por 40 (quarenta) perguntas, contendo questões de múltipla escolha e dicotômicas, divididas em 4 (quatro) partes. A parte "I", composta pelas questões de 1 a 6, buscou caracterizar as empresas participantes da pesquisa. A parte "II", compostas pelas questões de 7 a 22, teve como objetivo, identificar a utilização de algumas práticas de controle interno pelas empresas. A parte "III", composta pelas questões de 23 a 38, teve a finalidade de apontar os benefícios do controle interno a partir da identificação de falhas e erros ocorridos nas empresas. Por fim, a parte "IV" procurou identificar qual a visão dos proprietários e administradores em relação aos benefícios do controle interno e quais os motivos que dificultam a sua implantação. Algumas perguntas foram elaboradas pelos autores da presente pesquisa com base no referencial teórico e outras foram adaptadas de Almeida (2008), Dias (2010), Boynton *et al* (2002) e Lunkes (2010).

Para realização da pesquisa foram aplicados 50 (cinquenta) questionários junto as micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB, selecionadas por acessibilidade, entre os dias 3 e 9 de outubro de 2010 para que fossem respondidos e recolhidos nos dias 15 e 16 do referido mês. Os questionários foram respondidos sem a presença do pesquisador, conforme menciona Lakatos e Marconi (2010, p. 184), o "questionário é um instrumento de coleta de dados, construído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador."

O percentual de retorno dos questionários completamente respondidos foi de 62% (sessenta e dois por cento), correspondente a 31 empresas. Os questionários com respostas incompletas foram descartados.

As questões de múltipla escolha são "[...] perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto", (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 189). As questões dicotômicas, "[...] denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolha sua resposta entre duas opções: *sim* e *não*", (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 187, grifo do autor).

### **1.7 Tratamento dos dados**

A análise dos dados obtidos foi efetuada através de gráficos e tabela elaborados no software *Microsoft Office Excel 2007*, onde são apresentados em termos percentuais, informações sobre o perfil das empresas estudadas (função do respondente, quantidade de funcionários, tempo de atividade, regime de tributação, faturamento bruto anual, setor de atividade); as praticas de controle adotado pelas empresas; quais os fatos que mais ocorrem nas empresas cuja pratica de controle interno poderiam evitar; visão dos administradores e proprietários sobre o controle interno; principais motivos que dificultam a implantação de práticas de controle interno.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Controle

Não existe um conceito universal para o termo controle. Seu significado somente poderá ser obtido a partir do tema abordado (LUNKES, 2010). O entendimento do autor reside no fato de que a palavra controle assume conceitos distintos em áreas como administração, economia, contabilidade, psicologia, biologia, etc., podendo ser utilizado como sinônimo de guiar, conduzir, pilotar, comandar, etc.

Para Floriano e Lozekyi (2008, p. 3), “o termo controle é um dos mecanismos mais utilizados na prática gerencial e sua essência consiste na comparação entre os resultados previstos com os realizados [...] e identificar os pontos que requerem correção”.

Para Lunkes (2010), o termo é mais conhecido na visão gerencial, que descreve o controle como um instrumento de comparação, onde se realiza a mensuração e correção do desempenho das atividades para assegurar que os objetivos da organização sejam cumpridos. Entretanto, o autor aponta a existência de outras formas de controle, como o controle de risco, operacional, e interno.

Lunkes (2010) aponta o controle de risco como uma ferramenta que busca identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados às atividades, funções e processos, de maneira que possibilite às organizações minimizar perdas e maximizar oportunidades. O controle operacional representa o acompanhamento das atividades relacionadas à execução de tarefas operacionais, na qual se verifica o cumprimento das rotinas, buscando identificar os desvios e saná-los. Por fim, o autor classifica o controle interno como um instrumento de prevenção contra ações danosas que possam ocasionar prejuízos ao patrimônio da empresa.

Para Chiavenato (1993) *apud* Bordin e Saraiva (2005), o termo controle possui três funções: a função restritiva e coercitiva, a função reguladora e a função administrativa. A função restritiva e coercitiva é citada pelo autor como uma forma de coibir e limitar os desvios e comportamentos indesejáveis. A função reguladora está relacionada ao fluxo dos sistemas e a função administrativa caracterizada pelo controle do processo administrativo, como planejamento, organização e direção das atividades empresariais. Bordin e Saraiva (2005, p. 203) afirmam que o “controle está diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo: planejamento, organização e direção”. Para os autores, o controle

representa “um reflexo de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial”

Face ao exposto, percebe-se uma grande quantidade de significados para o termo controle, nas diversas áreas do conhecimento. Entretanto, o presente trabalho se propõe a estudar apenas o controle interno sob uma visão diferenciada da apresentada por Lunkes (2010).

## 2.2 Origem do Controle Interno

Boynton *et al* (2002, p. 319) comentam que há muito tempo se sabe da importância do controle interno para a administração de uma empresa. Entretanto, essa importância destacou-se em 1947 com a publicação do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*) intitulada de *Internal Control*. A publicação citava os seguintes fatores que contribuíram para o crescimento do controle interno:

- A extensão e o tamanho das entidades com finalidades lucrativas tinham se tornado tão complexos que a administração precisava recorrer a vários relatórios e análises para controlar eficazmente as operações.
- As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionavam proteção contra fraquezas humanas e reduziam a possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades.
- Dadas as limitações econômicas de seus honorários, era impraticável que auditores independentes auditassem a maioria das companhias se não pudessem recorrer aos respectivos sistemas de controles internos.

Boynton *et al* (2002, p. 319) citam que em 1977 foi criada a Lei de Práticas Anticorrupção no Exterior (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*), a qual exigia a adoção de controles internos para as companhias sujeitas à Lei de Negociações de Títulos de 1934. Em 1987, a Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de Relatórios Financeiros (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*) destacou a importância de controles internos para redução de fraudes, observando que:

- A “mensagem” sobre controles internos que a administração passa para o restante da entidade desempenha papel fundamental na prevenção de fraudes financeiras, pois influencia o ambiente corporativo no qual os relatórios financeiros são preparados.
- Todas as companhias abertas deveriam manter controles internos que proporcionassem segurança razoável de que a produção de relatórios financeiros fraudulentos seria impedida ou detectada em estágios iniciais.

Em 1992, segundo Dias (2010), a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* passou a ser denominada *The Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das

Organizações Patrocinadoras), denominada simplesmente de COSO. O autor cita que nesse ano ocorreu a publicação de um trabalho realizado pela organização que se tornou referência para o estudo do controle interno, o *Internal Control: integrated framework* (Controles Internos: um modelo integrado).

Percebe-se que o controle interno surgiu da necessidade de prevenção à fraudes e erros. Igualmente, diversos autores, a exemplo de Lunkes (2010), conceituam o controle interno apenas como uma ferramenta de prevenção e combate à fraudes e erros. Porém, o presente estudo trará o tema com outra visão, amplamente defendida por grande parte da literatura acadêmica brasileira.

### **2.3 Conceitos de controle interno e seus benefícios**

Na concepção de Almeida (2008, p.63), o controle interno representa um “[...] conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

A AICPA (1971, *apud* Attie, 2007, p. 182), apresenta um conceito parecido com o atribuído por Almeida (2008):

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

Pode-se perceber que em ambos os conceitos, os autores apresentam o controle interno como uma ferramenta de gestão que visa proteger os ativos da empresa com a aplicação de procedimentos, métodos e rotinas, busca de dados contábeis mais confiáveis e condução ordenada dos negócios.

As práticas de controle interno são muitas vezes desconhecidas e quase sempre são confundidas com auditoria interna. Muitos administradores utilizam o controle interno como sinônimo de auditoria, afirma Crepaldi (2004, p. 241) ao citar que:

É preciso que se distinga que o termo Controle Interno não tem o mesmo significado de Auditoria Interna. A auditoria Interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que Controle Interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa. .



O conceito de auditoria interna atribuído pelo autor como “[...] o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade” é simplificado por Attie (2007, p. 182) como “[...] um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado [...]”.

Assim, o objetivo da auditoria interna é de verificar e avaliar os procedimentos internos da empresa, já o controle interno busca controlar esses procedimentos, visando assegurar o patrimônio e auxiliar a gestão.

Os conceitos de controle internos apresentados apontam que existe uma preocupação voltada para a gestão da empresa. No conceito citado por Almeida (2008), o autor fala em condução ordenada dos negócios. Já no conceito atribuído pela AICPA (1971), se fala em eficiência operacional e adesão à política traçada pela administração. Nota-se uma idéia mais ampla, diferentemente dos conceitos apresentados por Lunkes (2010) que trata o controle interno apenas como uma ferramenta de prevenção a fraudes e erros.

Deste modo, de acordo com os conceitos de Almeida (2008) e AICPA (1971), o controle interno é uma poderosa ferramenta de auxílio para a gestão das empresas, uma vez que buscam produzir dados contábeis fidedignos e fazer cumprir as decisões da administração da empresa.

Para Dutra *et al* (2005, p. 389):

Conferir a exatidão e a fidelidade aos dados contábeis é algo crucial à continuidade das operações das empresas, sobretudo na promoção da informação (tanto para fins interno quanto externo). Para tal, mecanismos que garantam a coleta de tais informações com a maior acuracidade possível tornam-se indispensáveis.

Para o autor, a geração de dados contábeis fidedignos é refletida em boas informações gerenciais por representar corretamente a situação econômica e financeira da empresa. Neste sentido, Crepaldi (2004, p.249) também destaca a importância da geração de dados contábeis legítimos, para o autor “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios.”

Igualmente, percebe-se que proteção ao patrimônio e dados contábeis fidedignos não deixam de ser objeto de gestão de uma empresa. Assim, o controle interno visa auxiliar a gestão dos negócios e não apenas identificar falhas e erros. Nesta linha de pensamento,

Pereira (2004a, p. 42) ainda acrescenta que a informação oferecida pelo controle interno possui relevância para o processo de gestão:

[...] o controle interno possui relevância para o processo de gestão das empresas por sua contribuição informativa que colabora para a gestão dos empreendimentos. As evidências compiladas permitem registrar que existe um forte vínculo entre a qualidade do controle interno, eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos [...]

Para Crepaldi (2004, p. 249), "pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas."

Desta forma, o controle interno demonstra sua importância para a condução ordenada dos processos da empresa e sua implantação resulta em dados contábeis mais confiáveis, evitando que decisões erradas sejam tomadas pelo fornecimento de informações não fidedignas. Deste modo, o controle interno deverá estar presente nos mais variados setores da empresa.

Pereira (2004b, p. 4), resume os objetivos do controle interno como:

- a) dotar a empresa de uma **base informativa** confiável e tempestiva;
- b) induzir **comportamento** focado em resultados;
- c) **salvaguardar** o potencial de geração de riqueza (patrimônio); e
- d) garantir, subsidiariamente, **observância de regulação** aplicável à firma.  
(grifo do autor)

Para Attie (2007, p. 185) "[...] toda empresa possui controles internos, cuja diferença está no fato dele ser adequado ou não para a empresa". Contribuindo com esse pensamento, Pereira (2009) afirma que todas as empresas necessitam de controles internos e para tomar mais simples o entendimento dessa necessidade, cita que o simples fato de uma pessoa verificar o seu extrato bancário é uma forma de controle.

No entendimento de Fedato (2009, p. 7):

Se as empresas omitem ou ignoram o uso de um controle interno, ela estará vulnerável a falhas e erros ocorridos nas atividades operacionais, com isso ela poderá não alcançar seus objetivos, deixar de ser uma entidade eficiente e eficaz e conviver com altos índices de desperdícios.

Para Pereira (2009, p. 29), "os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos". Desta forma, pequenos procedimentos adotados pelas empresas que visem mitigar risco são considerados práticas de controle interno.



Bordin e Saraiva (2005, p. 202) apresenta o controle interno sobre diversos pontos de vista:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários cheguem rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Já para Attie (2007, p. 186-187), o controle interno divide-se em dois segmentos:

**Controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis: sistemas de autorização e a provação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

**Controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. (grifo do autor)

Face ao exposto, pode-se concluir que o controle interno desempenha diversos papéis dentro da empresa, como base informativa, foco em resultados, salvaguarda do patrimônio e observância às normas e Leis pertinentes à empresa. Para atender todos esses propósitos, Almeida (2008), Cherman (2005) e Crepaldi (2004), defendem que alguns princípios devem ser observados.

## 2.4 Princípios Fundamentais do Controle Interno

Os princípios atribuídos por Almeida (2008), Cherman (2005) e Crepaldi (2004) são ações que devem ser observadas para que o controle interno possa cumprir o seu papel. Os autores dividiram esses princípios em oito, são eles: responsabilidade; rotinas internas; acesso aos ativos; segregação de função; confronto dos ativos com os registros; auditoria interna; amarração dos sistemas e custos versus benefícios

### *2.4.1 Responsabilidade*

O princípio da responsabilidade preceitua que o administrador deverá atribuir responsabilidades, preferencialmente por escrito, aos funcionários que desenvolvam atividades relevantes dentro da empresa (ALMEIDA, 2008).

Cherman (2005, p.14) cita a importância de se definir as atribuições do funcionário dentro da empresa e diz seu objetivo principal:

As atribuições dos funcionários devem ser claras e definidas de preferência por escrito (em manuais). Ao definirmos as atribuições os erros e irregularidades são localizados mais facilmente, e as responsabilidades por omissão, detectadas.

Para Almeida (2008), as principais razões para se definirem atribuições são: assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados, detectar erros e irregularidades, apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização de transações da empresa.

Face ao exposto, percebe-se que a atribuição de tarefas aos funcionários, preferencialmente por escrito, tem como objetivo, fazer com que o funcionário possua conhecimento das atividades da empresa que estão ao seu cargo, cabendo a ele zelar por elas.

Ao tomar conhecimento das responsabilidades, o funcionário tende a ficar mais atento as atividades que lhe foram atribuídas, reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros, irregularidades e omissões, e caso ocorra, a responsabilidade lhe será imputada.

No quadro 1, Almeida (2008), apresenta algumas tarefas internas as quais precisam ser atribuída responsabilidade. Trata-se apenas de exemplos, cada empresa, na sua particularidade, deverá avaliar quais atividades merecem maior zelo e deverão ser atribuídas responsabilidades a fim de assegurar que todos os procedimentos sejam executados e caso ocorra alguma irregularidade ou omissão, a empresa terá capacidade de identificar o responsável pelo fato.

### Quadro 1

Exemplos de tarefas as quais precisam ser definidas as responsabilidades

• Aprovação de aquisição de bens e serviços.
• Execução do processo de aquisição (cotação de preços, seleção de fornecedor e formalização da compra).
• Certificação do recebimento de bens ou prestação de serviços.
• Habilitação do documento fiscal do fornecedor para pagamento (confronto da nota fiscal do fornecedor com contrato, ordem de compra etc.).
• Programação financeira do pagamento.
• Guarda de talonários de cheques em branco.
• Preenchimento dos cheques para pagamento.
• Assinatura de cheques.
• Pagamento ao fornecedor.
• Aprovação de venda.
• Preparo da nota fiscal de venda, fatura e duplicata.
• Controle de cobrança de vendas à prazo.
• Programação financeira do recebimento.
• Recebimento de numerário.
• Preparo do recibo de depósito.
• Depósito de numerário em banco.
• Controle dos registros de empregados.
• Determinação dos valores a pagar aos empregados.
• Pagamento aos empregados.
• Controle físico sobre os ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, etc).
• Registro contábil das operações da empresa.

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 64-65)

#### 2.4.2 Rotinas Internas

A implantação de um manual de procedimentos internos tem como objetivo, padronizar processos a fim de que todos os funcionários realizem a tarefa, mitigando a ocorrência de erros (ALMEIDA, 2008).

Ao implantar um manual de procedimentos, a empresa padroniza os processos a fim de que seus funcionários os adotem. A implantação ocorre após uma análise minuciosa dos procedimentos no que se refere aos aspectos legais, redução de custos, melhores resultados, etc. A inobservância dos procedimentos internos adotados pela empresa poderão resultar em perdas financeiras, como aplicação de multa por não recolhimento de um imposto devido, elevação dos custos para realização de uma determinada atividade ou até mesmo prejuízos ocasionados pela realização de um tarefa mal elaborada (LUNKES, 2010).

Para Lunkes (2010), o manual de procedimento deve ser estabelecido de acordo com a particularidade de cada empresa, cuja função principal é evitar que processos errôneos realizados por funcionários ocasionem perdas para o empreendimento. No quadro 2, Almeida (2008), apresenta alguns exemplos de rotinas que deverão está contempladas no manual da organização.

**Quadro 2**  
Exemplos de rotinas internas

Formulários internos e externos	• Requisição de aquisição de material ou serviços
	• Formulário de cotação de preços (para solicitar preços aos fornecedores)
	• Mapa de licitação (para selecionar o fornecedor que ofereceu as melhores condições comerciais)
	• Ordem de compra (para formalizar a compra junto ao fornecedor)
	• Aviso de recebimento de material (evidência do recebimento de bens comprados)
	• Mapa de controle de programação financeira
	• Fichas de lançamento contábil
	• Boletim de fundo fixo (para fins de prestação de contas dos valores paga os através do caixa)
	• Carta de comunicação com os bancos
	• Formulário de devolução de material
	• Pedido de vendas
	• Adiantamento para viagens
	• Relatório de prestação de contas de adiantamento para viagens
Instruções para preenchimento e destinação dos formulários internos e externos	
Evidências das execuções dos procedimentos internos de controle (assinaturas e carimbos)	
Procedimentos internos dos diversos setores da empresa	• Compras no país e no exterior
	• Contas a pagar
	• Programação financeira
	• Caixa
	• Controle de faturamento
	• Créditos e cobrança
	• Vendas
	• Fiscal
	• Almoxarifado
• Controladoria	

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 65-66)

### 2.4.3 Acesso aos Ativos

Segundo Crepaldi (2004), o acesso aos ativos da empresa deve ser limitado, seja ele de forma direta ou indireta, sendo de forma direta relacionado aos ativos físicos, como manuseio de numerário, e acesso indireto se refere a movimentação contábil.

Desta forma, o acesso ao numerário deverá ser limitado ao menor número de pessoas possível a fim de evitar desvios e facilitar a apuração de responsabilidades. A movimentação contábil também deverá ter seu acesso restrito.

Como forma de evitar que diversas pessoas tenham acesso aos ativos da empresa, Almeida (2008) apresenta no quadro 3 alguns exemplos de acesso aos ativos.

**Quadro 3**  
Exemplos de controle sobre os ativos

• Local fechado para o caixa.
• Guarda de títulos em cofre.
• Emissão de cheque.
• Manuseio de cheques assinados.
• Manuseio de envelopes com dinheiro.
• Custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizado, etc).

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 65-66)

### 2.4.4 Segregação de Funções

A segregação de função é utilizada para reduzir o risco de fraude ou falha cometida por funcionário. Na segregação de função, funcionários que possuem acesso aos ativos físicos não deverão possuir aos registros contábeis. Essa segregação tem como objetivo, evitar que o funcionário cometa desvio, que dificilmente será identificado, denominado de fraude permanente (CHERMAN, 2005).

No entendimento de Boyton *et al* (2002, p. 331), "segregação de funções envolve fazer com que indivíduos não realizem funções incompatíveis". O autor cita que funções consideradas incompatíveis são aquelas em que um indivíduo possa esconder um erro ou fraude cometida no ato de suas atribuições. Para Boyton *et al* (2002), atividades como: registro e liberação de folha de pagamento e emissão de um pedido de compra e a confirmação do recebimento da compra da empresa deverão ter suas funções segregadas.

Observa-se que o principal objetivo da segregação de função é evitar que o funcionário conclua sozinho, procedimentos que estão relacionados à retirada de recursos da empresa,

sejam eles físicos ou contábeis. Pode-se notar que nas atividades citadas por Boyton *et al* (2002) estão relacionados com atividades que envolvem retiradas de recursos da empresa. No primeiro, a folha de pagamento deverá ser conferida por outro funcionário para posterior liberação, o tornado um fiscalizador da ação do colega. No segundo exemplo, justifica-se a confirmação do recebimento da compra a fim de evitar que o funcionário responsável pelo pedido possa, em conluio com o fornecedor, confirmar o recebimento da mercadoria sem que houvesse a entrega.

No quadro 4, Boyton *et al* (2002) apresenta exemplos de como agregar funções e cita seus benefícios.

**Quadro 4**  
Exemplos de segregação de funções

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação entre custódia e manutenção do registro contábil.</li> </ul>	Redução do risco de roubo, uma vez que o indivíduo não terá oportunidade de cobrir o roubo eliminando o registro do ativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação de funções entre processamento de transações que envolvem pagamento e conciliação de saldos bancários.</li> </ul>	Redução do risco de pagamentos com cheques não sejam contabilizados por que seriam detectados na conciliação.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação de responsabilidades entre aprovação de crédito e realização de vendas.</li> </ul>	Redução do risco de contas a receber incobráveis que poderiam resultar de vendas a maus pagadores para atingir metas de vendas ou aumentar comissões.

Fonte: Adaptado de Boyton *et al* (2002, p. 332)

No quadro 4, o autor destaca a segregação de função como prática anti fraude. Entretanto, Almeida (2008) lembra que a segregação de função também tem a função de evitar erros.

#### 2.4.5 Confronto dos Ativos com os Registros

Segundo Crepaldi (2004), os ativos físicos deverão ser confrontados com os registros contábeis periodicamente, afim de identificar desfalques e erros nas contas.

No quadro 5, Almeida (2008) descreve alguns exemplos de confronto dos ativos com os registros.

### Quadro 5

#### Exemplos de confronto dos ativos com os registros

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contagem do caixa e comparação com o saldo do razão geral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliações bancárias (reconciliação, em determinada data-base, do saldo da conta corrente bancária segundo o razão da contabilidade, com o saldo pelo extrato enviado pelo banco).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado, confronto com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 67)

A contagem do caixa tem como finalidade, verificar a existência de diferença entre o valor físico apresentado pelo caixa da empresa e o valor apresentado pela contabilidade. Ao adotar esse procedimento, a empresa poderá identificar erros na contabilização ou desvio de recursos do caixa (ALMEIDA, 2008).

No entendimento de Crepaldi (2008), as empresas devem efetuar, no mínimo, mensalmente a conciliação de suas contas mantidas em bancos. Esse procedimento é realizado com a confrontação entre o saldo da contabilidade da empresa e os extratos bancários. Ao efetuar a conciliação das contas, a empresa poderá identificar as pendências de contabilização ou erro de lançamento efetuado pelo banco.

Os estoques são bens destinados à venda ou à fabricação de produtos. Verificar se as quantidades de bens constantes no sistema contábil da empresa realmente existem é um procedimento que deve ser adotado pela empresa. O controle do estoque é fundamental para que a empresa não tenha perdas com excesso e ou falta de mercadoria (ALMEIDA, 2008).

Para Almeida (2008, p. 231), “o inventário físico representa um procedimento de controle que visa apurar as responsabilidades das pessoas que custodiam bens da empresa”. O inventário é realizado com a contagem física dos bens e confronto com os registros contábeis. Diante disso, a contagem física deverá ser realizada por pessoa diferente da responsável pela guarda dos bens.

A fim de evitar fraudes permanentes, a realização dos confrontos dos ativos com os registros contábeis deverá ser realizada por funcionários diferentes daquele responsável pela guarda dos ativos confrontados. Neste sentido, Crepaldi (2004, p. 253) afirma que “Esse fato é evidente, já que o funcionário custodiante poderia desviar o bem e informar à administração da empresa que os ativos existentes concordam com os registros contábeis”.

#### 2.4.6 Auditoria Interna

A auditoria interna deverá existir a fim de que o controle interno da empresa seja avaliado quanto a sua eficácia, eficiência e efetividade. Por meio da auditoria interna, as falhas são identificadas e sugestões são dadas para melhoria do controle da empresa.

Para Attie (2007, p19):

A atividade de auditoria deve abranger o **estudo dos controles internos** aplicáveis às operações e atividades departamentais e à confirmação da fidedignidade dos valores expressos nas demonstrações financeiras e todos os informativos gerenciais [...]. (grifo nosso).

Dessa forma, a auditoria interna tem um papel importante dentro da empresa, haja vista que tem como objetivo principal, a avaliação o controle interno da empresa.

#### 2.4.7 Amarrações dos Sistemas

Para Boynton *et al* (2002), os diversos setores da empresa deverão estar amarrados por uma cadeia de procedimentos de tal forma que um setor seja controlador do outro. A amarração dos setores da empresa é uma forma de mitigar o risco de erro e fraude. Quando existe uma cadeia de procedimentos os quais os setores estão interligados, um setor funciona como fiscalizador do outro.

Para efetuar a amarração dos sistemas, cabe a empresa analisar toda sua estrutura de funcionamento com o objetivo de adotar uma interligação entre os sistemas. Essa interligação poderá ter formas simples ou complexas, tudo irá depender do tamanho da empresa e sua atividade (LUNKES, 2010). Assim, o primeiro passo para implantação de um sistema interligado, a empresa deverá analisar todo o seu processo produtivo, identificar as fragilidades e implantar uma cadeia de procedimentos para saná-las.

No quadro 6, Almeida (2008) demonstra alguns exemplos da atividades interligadas, representando uma amarração entre sistemas.



### Quadro 6

#### Exemplos de amarrações de sistemas

Conferência independente do registro das transações contábeis	• Transporte dos valores dos documentos para os registros iniciais
	• Transporte dos valores iniciais para os registros intermediários
	• Transporte dos valores dos registros intermediários para os registros finais
	• Transporte dos valores dos registros finais para o razão geral
	• Somas do razão geral e dos registros iniciais, intermediários e finais
Conferência independente dos cálculos	• Cálculos de valorização das quantidades de estoques transferidas ou baixadas
	• Cálculos das depreciações
	• Cálculos das provisões (IR, férias, 13º salário, etc)
	• Cálculos de elaboração das notas fiscais de vendas
Conferência da classificação contábil de todos os registros finais pelo contador da empresa	
Estabelecimento de controles seqüenciais sobre as compras e vendas, de forma a assegurar que essas transações sejam contabilizadas na época devida. Deve ser centralizado o recebimento e aposta uma numeração seqüencial nas notas fiscais de aquisição de fornecedores. A contabilidade de exercer um controle sobre a numeração seqüencial das notas fiscais de compras e vendas, observando se elas estão sendo contabilizadas dentro do regime de competência.	
As rotinas internas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra.	• Setor requisitante informa ao setor de compras, por meio de um formulário de requisição, que necessita de determinado bem
	• Setor de compras verifica se a requisição foi aprovada de acordo com as normas internas da empresa, efetua a compra junto aos fornecedores
	• Setor de recepção recebe os bens e a nota fiscal do fornecedor e dá o "certifico" indicando as quantidades recebidas e que os bens estão em bom estado
	• Setor de contabilidade recebe a nota fiscal do setor de recepção e faz os lançamentos contábeis e o envia para processamento no setor de computador
	• Setor de computador processa o lançamento contábil e remete relatórios contábeis para o setor de contabilidade
	• Setor de contas a pagar recebe do setor de contabilidade a nota fiscal, verifica se foi devidamente certificada pelo setor de recepção, confronta-a com o instrumento formalizador da compra e envia diretamente para o setor de compras, e habilita-a para o pagamento
	• Setor financeiro recebe do setor de compras, a nota fiscal e processa o pagamento
	• Setor de contabilidade recebe do setor financeiro a nota fiscal e faz os lançamento contábil

Fonte: Adaptado de Almeida (2008, p. 68-69)

### 2.4.8 Custo versus benefício

Para Almeida (2008), os benefícios trazidos pela implantação do controle interno deverão ser maiores que os seus custos. Boyton *et al* (2002, p. 323) cita que “o custo dos controles internos de uma entidade não deve ser superior aos benefícios que deles se esperam”. Para os autores, embora a mensuração desses custos e benefícios muitas vezes seja impossível de se saber exatamente o quanto custa e o quanto se ganha com as práticas de controle, cabe ao administrador fazer uma estimativa quantitativa e qualitativa da relação custo-benefício. Conforme entendimento dos autores, os controles deverão ser estabelecidos de acordo com a relevância de cada atividade desenvolvida na empresa.

No quadro 7, Almeida (2008) apresenta um exemplo de custos versus benefícios.

**Quadro 7**  
Exemplo de custo *versus* benefício

Valor	Procedimentos
até 1 salário mínimo	Não necessita de licitação
de 2 a 10 salários mínimos	Licitação por telefone com no mínimo dois fornecedores
acima de 11 salários mínimos	Licitação por meio de formulário próprio com no mínimo três fornecedores

Fonte: Almeida (2008, p. 70)

Desta forma, a empresa deverá implantar um sistema de controle mais sofisticado e mais caro para as atividades que estão mais susceptíveis a erros e fraudes.

Neste sentido, Pereira (2009, p. 19) afirma:

O Controle Interno pode ter custo sim, mas vai depender de como fazê-lo. É possível implementar um sistema de controles internos com os recursos existentes. Para isto, basta identificar as fragilidades nos processos e aplicar alguns controles.

Observa-se que a implantação de um sistema de controle interno poderá ter custos reduzidos, basta que a empresa identifique os processos mais relevantes e aplique alguma forma de controle.

Para Lunkes (2010, p. 8), “o processo de controle pode ser bastante formal nas grandes organizações, [...] nas pequenas e médias empresas, o proprietário pode exercer um controle de forma simples e direta [...]”. Para o autor, as pequenas e médias empresas poderão optar por criarem um sistema de controle interno simples, onde o próprio proprietário será o responsável direto pela criação e acompanhamento das práticas de controle, cabendo a ele identificar as atividades a serem controladas.

## 2.5 Limitações do Controle Interno

Os princípios de controle interno apresentados por Almeida (2008), Cherman (2005) e Crepaldi (2004) não constituem garantia absoluta que todos os objetivos sejam alcançados. No entendimento de Attie (2007, p. 200), fraudes e irregularidades ainda podem ocorrer. Para o autor, "bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porque, por si só, não bastam para evitá-los". Neste sentido, Crepaldi (2004) aponta que o controle interno possui limitações provenientes de conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.

Crepaldi (2004, p. 258) cita que atos não intencionais que prejudiquem a empresa podem ocorrer, tais como:

- decorrentes de má aplicação de uma norma ou procedimento;
- de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; e
- de interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos Princípios Fundamentais de Contabilidade na contabilização das operações.

Já os atos intencionais são classificados por Attie (2007, p. 200) em três tipos, são eles:

**Não encobertas:** são aquelas que o autor não considera necessário mascarar, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização. (grifo do autor)

**Encobertas temporariamente:** são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente. (grifo do autor)

**Encobertas permanentemente:** nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças; porém, isto não bastaria, pois, como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outro artifício. Este poderia consistir em manter as somas da conta correspondente no razão geral, modifica-se, também, outra soma, de preferência alguma conta de despesas para, assim, manter a igualdade entre saldos devedores e credores. Naturalmente, isto supõe o livre acesso do interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios de controle interno. (grifo do autor)

Assim, percebe-se que o controle interno dificulta a ocorrência de erros e fraudes, não sendo capaz de extinguir, devido aos fatos mencionados por Crepaldi (2004) e Attie (2007).

## 2.6 Avaliação do Controle Interno

A avaliação do controle interno consiste em verificar se o sistema é capaz de detectar erros ou irregularidades de forma imediata, analisar as falhas existentes e emitir sugestões para seu aprimoramento.

Para Almeida (2009, p. 73), a avaliação do controle interno compreende:

- determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esse erros ou irregularidades;
- analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Para realizar a avaliação do controle interno, Almeida (2008) sugere a elaboração e aplicação de questionários junto à empresa e ressalta que o mesmo deverá contemplar todos os setores do empreendimento, como: vendas, recebimento, compras, pagamentos, recursos humanos e outros. No quadro 8, o autor sugere alguns exemplos de perguntas que poderão compor um questionário de avaliação do controle interno.

**Quadro 8**

Exemplos de perguntas que poderão compor um questionário de avaliação do controle interno

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa utiliza um manual de contabilidade (estrutura das contas, quando cada conta deve ser debitada e creditada, modelos padronizados das demonstrações contábeis e relatórios gerenciais internos e às praticas contábeis utilizadas) a fim de permitir o registro ordenado e consistente de suas transações?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa usa um sistema orçamentário (receitas, despesas, compras de matérias-primas e bens do imobilizado etc.)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem controles que assegurem que todas as vendas sejam imediatamente contabilizadas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os controles atuais garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época devida?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem controles adequados na guarda, preparo e assinatura de cheques?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem controles que assegurem a não-superavaliação dos salários pagos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe controle físico sobre os ativos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósitos?</li> </ul>

Fonte: Almeida (2009, p. 74-79)

O gestor da empresa deverá buscar sempre melhorias para as práticas de controle adotadas pela empresa, efetuando ajustes quando necessários. Neste sentido, Pereira (2004b, p. 15) cita que:

O gestor que não patrocina a melhoria dos componentes do controle interno tende a diminuir sua própria eficácia, comprometendo a salvaguarda dos interesses do empreendimento, pois tende a decidir suportado por informações de baixa confiabilidade.

Para Floriano e Lozecky (2006) na impossibilidade de controlar tudo, o administrador deverá dá ênfase ao que é essencial.

## **2.7 Aplicação do controle interno nas micro e pequenas empresas**

Segundo Boyton *et al* (2002), o controle interno pode ser aplicado a qualquer empresa, independente de seu tamanho, embora o grau de formalidade e aspectos específicos possam sofrer variações. Para Boyton *et al* (2002, p. 342), os fatores que devem ser considerados ao decidir implantar um sistema de controle interno são:

- O tamanho da entidade.
- Sua organização e características de propriedade.
- A natureza de seu negócio.
- A diversidade e complexidade de suas operações.
- Seus métodos de processamento de dados.
- As exigências legais e regulatórias a que está sujeita.

As práticas de controle interno deverão ser implantadas de acordo com o tamanho da entidade, forma de organização, natureza do negócio e sua complexidade, para isso, cabe ao administrador identificar os processos que se deseja controlar.

Para Attie (2007, p. 197), a implantação do controle interno na empresa é de responsabilidade do administrador. Segundo o autor, "a partir do instante em que os administradores passam a exercer forte pressão e influência no sistema de controle interno, conseguem aderência do pessoal que depende das ações de seu administrador."

Neste sentido, Bordin e Saraiva (2005, p. 202) mencionam:

O controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

Nessa ordem de pensamento, Pereira (2009) aponta que nas micro e pequenas empresas a probabilidade de existirem códigos e manuais formais de políticas da empresa e

procedimentos de atividades são bem reduzida. O autor ainda cita que em empresas menores, a segregação de função também é prejudicada pela quantidade de funcionários dessas empresas. Para o autor, a impossibilidade de adotar códigos e manuais formais, o administrador deverá desenvolver, na empresa, uma cultura ética e de competência. Quanto à segregação de função, Pereira (2009) menciona que o administrador deverá trazer para ele, as atividades que deleguem maiores responsabilidades e riscos.

Para Boyton *et al* (2002, p. 342):

A familiaridade que administradores de pequenas entidades podem ter com todas as áreas de operações e a existência de linhas de comunicação mais curtas podem diminuir a necessidade de inúmeras outras atividades de controle que são essenciais em entidades maiores.

O entendimento de Boyton *et al* (2002) é o mesmo apresentado por Pereira (2009), onde prevê uma quantidade menor de práticas de controle para as empresas pequenas. Para os autores, a redução é justificada pelo fato do administrador está em contato direto com todas as áreas da empresa.

## **2.8 Micro e Pequenas Empresas no Brasil**

### *2.8.1 Definição de Micro e Pequena Empresa no Brasil*

Não existe uma definição considerada correta para o enquadramento de uma empresa em micro ou pequena. Diversos órgãos utilizam critérios distintos para efetuarem essa classificação. A utilização de diferentes critérios para categorização decorre da finalidade e objetivos das instituições que efetuam seu enquadramento (ERCOLIN, 2007).

Assim, para fins tributários, o Simples Nacional classifica as empresas levando em consideração a receita bruta anual. Já para fins de enquadramento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o critério adotado é a receita bruta operacional anual. Por fim, o Sebrae utiliza o número de funcionários na sua classificação.

A Lei Complementar nr. 123/2006 define em seu art. 3º, os critérios para uma empresa ser considerada micro ou pequena:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Segundo Ercolin (2007, p. 77), o Bndes classifica as micro e pequenas empresas conforme abaixo:

**Microempresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).

**Pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentas mil reais). (grifo do autor)

Ercolin (2007) menciona que o Sebrae utiliza como critério, o número de funcionários e a atividade da empresa. Para o órgão, as micro empresas cuja atividade é comércio e serviços, o número de funcionários não poderá passar de 9. Quando a atividade se tratar de indústria, o número de funcionários é elevado para 19. Já as pequenas empresas no setor de comércio e serviços deverão ter de 10 a 49 funcionários, sendo na indústria, de 20 a 99. No quadro 10 são apresentados, de forma resumida, os critérios de classificação das micro e pequenas empresas segundo as instituições.

**Quadro 9**

Enquadramento das micro e pequenas empresas

Instituição	Classificação quanto ao porte da empresa			
	Micro Empresa		Pequena Empresa	
<b>BNDES</b>	Receita operacional bruta anual ou anualizada inferior ou igual a R\$ 1.200.000,00		Receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200.000,00 e inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00	
<b>Lei Geral das micro e pequenas empresas</b>	<b>Tipo Jurídico</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Tipo Jurídico</b>	<b>Faturamento</b>
	Empresário Individual, sociedade empresarial (comercial) sociedade simples (civil)	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00	Empresário Individual, sociedade empresarial (comercial) sociedade simples (civil)	Receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00
<b>Sebrae</b>	<b>Setor</b>	<b>Qtd. Funcionários</b>	<b>Setor</b>	<b>Qtd. Funcionários</b>
	Indústria e Construção Civil	Até 19 empregados	Indústria e Construção Civil	De SEBRAE 20 a 99 empregados
	Comercio e Serviço	Até 9 empregados	Comercio e Serviço	De 10 a 49 empregados

Fonte: Adaptado de Pereira e Sousa (2009, p. 5)

Para Viapiana (2001, *apud* Ercolin, 2007, p. 77):

[...] uma das dificuldades para estudar as micro e as pequenas empresas no Brasil aparece no momento de sua caracterização, visto que a adoção de diferentes parâmetros e critérios quantitativos por parte dos órgãos públicos oficiais, expande ou reduz a abrangência do conceito de micro e pequena empresa.

Diante do fato de não se ter um critério único para definição de micro e pequena empresa, se faz necessários que os estudos realizados sobre essas empresas identifiquem qual o critério utilizado na pesquisa.

### *2.8.2 Importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional*

O cenário das micro e pequenas empresas no Brasil é de crescimento, fruto da redução de postos de trabalho oferecidos pelas grandes empresas (LUCENA, 2004). Pereira e Sousa (2009) mencionam que, de acordo com Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), no período de 2000 a 2004, foram criados 924.117 estabelecimentos empresariais, sendo que desses, 99% eram micro e pequenas empresas.

Para Lucena (2004, p. 37) "a forma como os empregos, em médias e grandes empresas, foram acabando, impulsionou uma nova linha de atividades em que o desempregado se sente na obrigação de criar seu próprio negócio". Para Pereira e Sousa (2009), a terceirização de atividades secundárias nas grandes empresas, com o objetivo de reduzir os custos e encargos com funcionários, foi o fator impulsionador do número de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, sendo elas as quem mais geram renda e empregos, elevando o PIB e alavancando a economia nacional.

No entendimento dos autores, o crescimento das micro e pequenas empresas no período de 2000 a 2004 deram-se pelo fato das grandes e médias empresas terceirizarem grande parte de seu processo produtivo, buscando reduzir seus custos e conseqüentemente, aumentar o lucro.

Koteski (2004) chama a atenção para a importância das micro e pequenas empresas no Brasil. Para o autor, elas exercem um papel importante na economia nacional, por serem grandes geradoras de emprego, representando 60% do emprego formal no país e por contribuir com 25% do PIB. Sua capilaridade também é fundamental para reduzir as desigualdades existentes entre os municípios brasileiros.



Neste sentido, Koteski (2004, p. 16) afirma que:

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, que pela sua enorme capacidade geradora de empregos, que pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

O entendimento de Koteski (2004) vai ao encontro do que foi dito por Pereira e Sousa (2009) e Lucena (2004), apontando o crescimento da participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira como reflexos da globalização onde as empresas, para buscarem mais eficiência de suas operações, terceirizaram suas atividades de apoio ao negócio.

### *2.8.3 Fatores de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*

No Brasil, segundo Pereira e Sousa (2009), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas ainda é elevado. Baseado em estudos realizados pelo Sebrae no ano de 2000 a 2005, os autores citam que 49,4% das micro e pequenas empresas encerraram suas atividades com menos de 2 anos de existência no triênio de 2000 a 2002, entretanto, o percentual sofreu uma forte queda no triênio de 2003 a 2005, ficando em 22%. Porém, segundo Pereira e Sousa (2009), esse índice ainda é muito elevado.

Filardi (2006, p. 142) aponta a falta de competência gerencial, experiência e escolaridade como principal motivo que leva a mortalidade precoce das Micro e Pequenas Empresas. Segundo o autor, "[...] os empreendedores costumam colocar a culpa dos insucessos nos aspectos externos, como: burocracia, impostos altos, concorrentes, governo e clientes, mas na verdade suas próprias competências é que são de baixa qualidade [...]". O autor ainda menciona que a abertura de muitas dessas empresas são por necessidade ao invés de oportunidade, motivo esse que também, segundo o autor, contribui para o fracasso.

A diferença entre os dois tipos de abertura de empresa reside no fato que as empresas abertas por necessidade, o idealizador resolve abrir o próprio negócio muitas vezes por falta de emprego. Já as abertas por oportunidade, o idealizador decide abrir o próprio negócio por vê uma oportunidade de obter lucro e não como fonte única de renda familiar.

Para Chiavenato *et al* (2008) *apud* Pereira e Sousa (2009), os principais motivos que levam as micro e pequenas empresas ao encerramento precoce de suas atividades estão descritos no quadro 10.

Quadro 10

Motivos de encerramento precoce das micro e pequenas empresas

Inexperiência- 72 %	Incompetência do empreendedor
	Falta de Experiência de campo
	Falta de experiência profissional
	Experiência desequilibrada
Fatores econômicos - 20 %	Lucros insuficientes
	Juros elevados
	Perda de mercado
	Mercado consumidor restrito
	Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade
	Recessão econômica
	Vendas Insuficientes
	Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dividas e cargas demasiadas
	Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligencia
	Capital insuficiente
	Cientes insatisfeitos
	Fraudes
	Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato *et al* (2008, *apud* Pereira e Sousa, 2009, p.5)

Segundo Chiavenato *et al* (2008) *apud* Pereira e Sousa (2009), o principal motivo que leva a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas é a falta de experiência, como 72%. Os fatores econômicos ficam em segundo lugar, com apenas 20%.

### 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo expõe os resultados obtidos na pesquisa, através das informações provenientes do questionário aplicada junto as micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB.

Os questionamentos buscaram caracterizar as empresas pesquisadas, identificar as práticas de controle interno adotadas por essas empresas, seus benefícios, obstáculos para implantação e visão dos administradores e proprietários em relação ao tema.

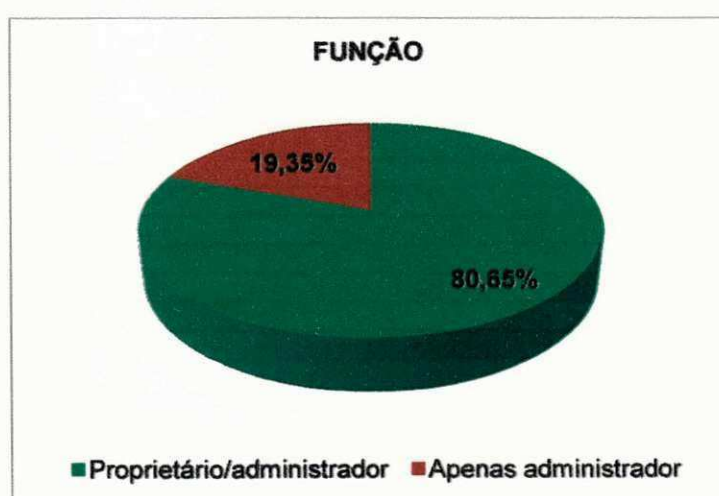
#### 3.1 Caracterização da empresa

A caracterização da empresa tem como finalidade, traçar o perfil das empresas pesquisadas a fim de entender melhor os resultados obtidos.

##### 3.1.1 Quanto à função do entrevistado

O questionário foi direcionado aos proprietários e administradores das micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB, por acreditar que eles poderiam apontar, com maior propriedade, as questões apresentadas. Nos casos em que o proprietário também é o administrador, foi solicitado que os mesmos assinalassem a opção de proprietário, por representar maior hierarquia.

O gráfico 1 apresenta em termos percentuais, a proporção de questionários respondido por administradores e proprietários.

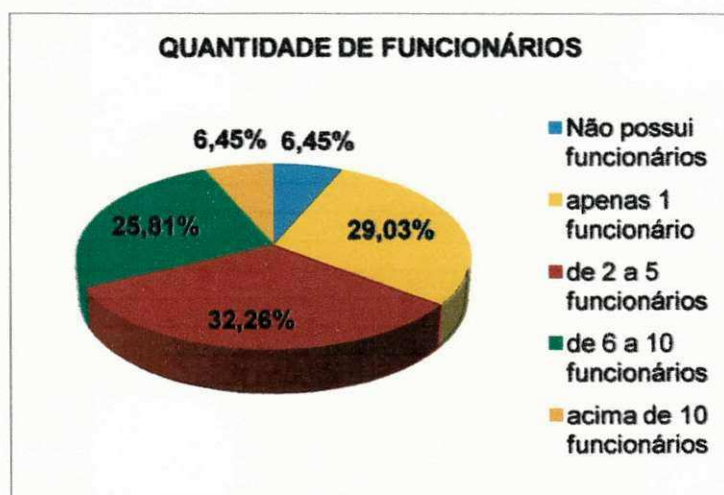


**GRAFICO 1** – Função do respondente  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O gráfico 1 revela que a maioria dos questionários foram respondidos pelos proprietários das empresas, com 80,65%. Apenas 19,35% foram respondidos por administradores. Para Lunkes (2010), nas pequenas e médias empresas, o proprietário é o responsável direto pela implantação e manutenção das práticas de controle interno. Assim, o resultado apresentado é enaltecido pelo fato da pesquisa atingir, em grande maioria, os responsáveis pela implantação do controle interno nas micro e pequenas empresas.

### 3.1.2 Quantidade de funcionários

A quantidade de funcionários da empresa é um fator importante para determinar o nível de controle a ser implantado (LUNKES, 2010). Diante desse fato, buscou-se identificar a quantidade de funcionários existentes nas empresas pesquisadas, para isso, foram utilizadas cinco faixa de valores: as que não possuem funcionários; as que possuem apenas um funcionário; as que possuem de dois a cinco; as que possuem de seis a dez, e por fim, as que possuem acima de dez. Os valores obtidos estão representados no gráfico 2.



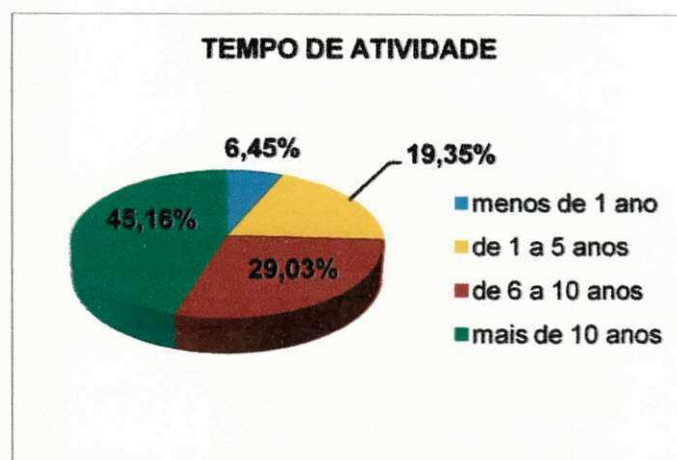
**GRAFICO 2** – Quantidade de funcionários  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O gráfico 2 aponta que a maioria das empresas pesquisadas possuem de dois a cinco funcionários, com 32,26% e apenas 6,45% delas possuem acima de dez. No entendimento de Lunkes (2010), o controle interno poderá ser implantado nas empresas que possuem número reduzido de funcionários, porém de forma simples e direta pelos seus proprietários. Deste modo, as empresas pesquisadas poderão adotar um sistema de controle interno, porém, o mesmo deverá ser simples e conduzido por seus proprietários que deverão identificar quais atividades mereçam maior controle, face às fragilidades e representatividade de cada procedimento interno.



### 3.1.3 Tempo de atividade

Para caracterizar as empresas pesquisadas, o estudo buscou identificar o tempo de atividade dessas empresas. Para isso, foram elaboradas quatro faixas de valores: menos de um ano; de um a cinco anos; de seis a dez anos; mais de dez anos. O resultado auferido está exposto no gráfico 3.

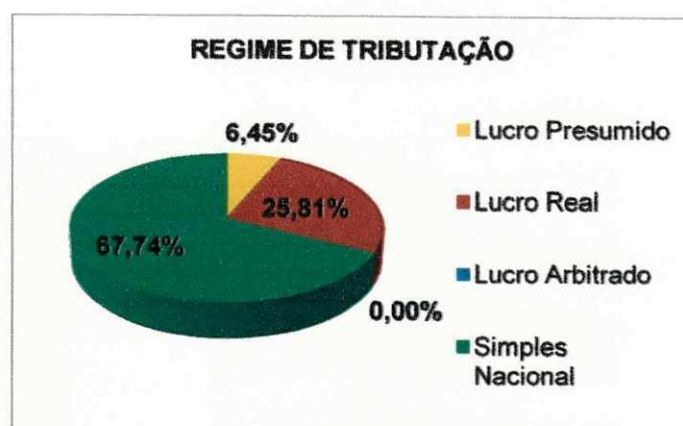


**GRAFICO 3 – Tempo de atividade**  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

De acordo com o gráfico 3, maior parte das empresas pesquisadas possuem mais de dez anos de atividade, com 45,16%, seguidamente das que possuem de seis a dez anos, com 29,03%. As empresas que possuem menos de cinco anos representam apenas 6,45%. O resultado obtido aponta que a maioria das micro e pequenas empresas pesquisadas estão fora da faixa de mortalidade precoce, que ocorre até os dois primeiros anos de atividade. Entretanto, o risco dessas empresas encerrarem suas atividades existe caso elas não acompanhem as exigências do mercado.

### 3.1.4 Tributação

O estudo também buscou identificar o regime de tributação dessas empresas. Os diferentes tipos de tributação exigem procedimentos e controle diferenciados. Os valores obtidos estão representados no gráfico 4.

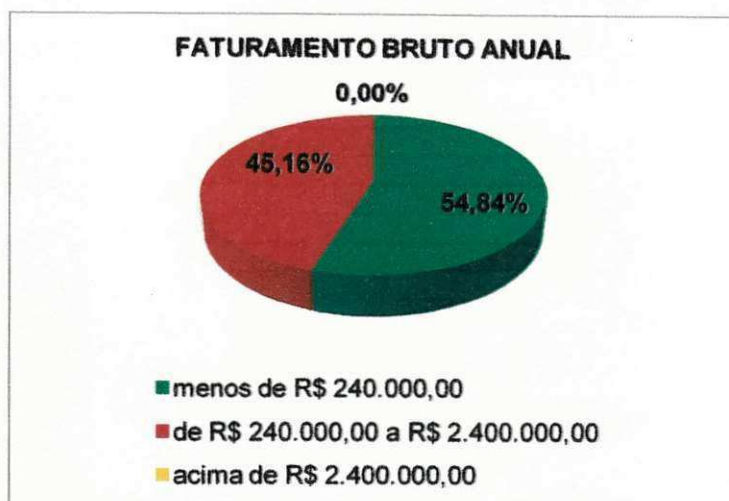


**GRAFICO 4** – Regime de tributação  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O gráfico 4 apresenta que 67,74% das empresas são optantes pelo Simples Nacional, 25,81% são optantes pelo lucro real e nenhuma das empresas está sob o regime de lucro arbitrado. Nas empresas que adotam o lucro real como regime tributário, as práticas de controle interno são mais necessárias, por exigir um maior nível de controle, principalmente pelo fisco. Deste modo, a contabilidade deverá expressar fielmente a situação econômica e financeira da empresa. Para isso, práticas como: manuais de procedimentos, conferência de estoque, conciliação bancária, planos de contas, segregação de funções, amarração de sistemas, etc., são fundamentais para o sucesso da empresa.

### 3.1.5 Faturamento

Para fins de enquadramento das empresas em micro e pequenas, o presente estudo utilizou os critérios estabelecidos na Lei Complementar nr. 123/2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) que efetua a classificação de acordo com o faturamento bruto anual, conforme tópico 2.8.1. Diante da importância que o faturamento bruto anual exerce para o enquadramento dessas empresas, a pesquisa buscou conhecer o faturamento das empresas estudadas. O gráfico 5 apresenta os resultados obtidos.



**GRAFICO 5** – Faturamento bruto anual  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2010

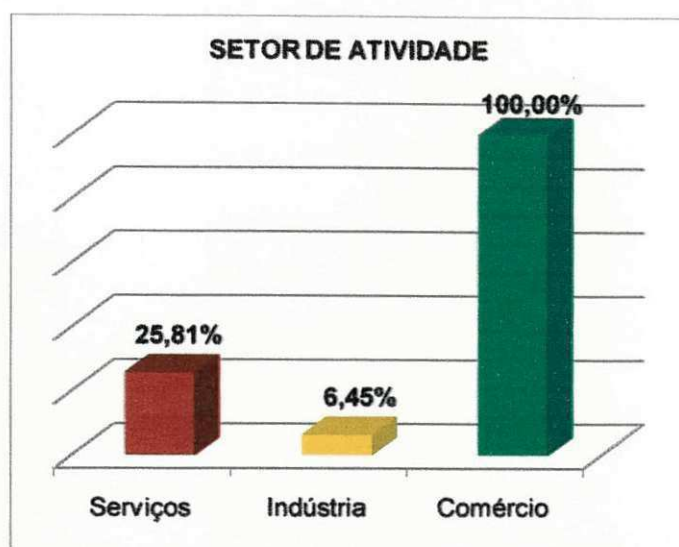
De acordo com o gráfico 5, a maioria das empresas pesquisadas possuem faturamento bruto anual menor que R\$ 240 mil reais, com 54,84%. Percebe-se que as maiorias das empresas estão enquadradas como pequenas, por possuir faturamento bruto anual acima de R\$ 240 mil reais e abaixo de R\$ 2,4 milhões de reais. O fato pode ser justificado pela amostra da pesquisa, onde foram selecionadas apenas as empresas localizadas no centro da cidade, onde ocorre uma maior movimentação de clientes.

Pode-se perceber que o gráfico 5 apresenta na legenda a opção de faturamento bruto anual acima de R\$ 2,4 milhões de reais. A opção foi incluída no questionário com o objetivo de identificar as empresas que não estariam dentro do universo da pesquisa a fim de fossem desconsiderados os questionários preenchidos por elas, entretanto, nenhuma das empresas pesquisadas afirmou possui tal faturamento.

### *3.1.6 Setor de atividade*

Boyton et al (2002) apontam que o controle interno poderá ser aplicado em qualquer empresa, independente de seu tamanho, entretanto, conhecer a natureza do negócio é indispensável para que se possa implantar um sistema eficiente. Dada a importância de se identificar a natureza do negócio, o gráfico 6 apresenta a composição dos setores de atividade das empresas pesquisadas.





**GRAFICO 6 – Setor de atividade**  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

De acordo com o gráfico 6, todas as empresas pesquisadas exercem a atividade comercial, sendo que concomitantemente, 25,81% atuam no setor de serviços e 6,45% no setor industrial. Diante dos dados apresentados, percebe-se a importância do comércio para o município de Pombal/PB, uma realidade que está presente na maioria dos municípios paraibanos. Quanto às empresas do setor de serviços, o percentual reduzido pode ser justificado pela ausência de formalidade na prestação de serviços como: advocatícios, contábeis, mestre de obra para construção civil, etc.

### **3.2 Práticas de Controle Interno**

#### *3.2.1 Controle administrativo*

Para Attie (2007), as práticas de controle interno administrativo visam melhorar a eficiência operacional e atender à política traçada pela administração da empresa. Assim, as práticas administrativas visam assegurar que os funcionários realizem suas atividades de acordo com as normas e padrões exigidos, evitando desperdícios e alavancando a produtividade.

No questionário, buscou-se identificar algumas práticas de controle interno administrativo sugeridas por Almeida (2008). O resultado da pesquisa consta na tabela 1.



Tabela 1 – Práticas de controle interno administrativo

Práticas de Controle Interno - Administrativo	Sim	Não
A responsabilidade de cada função dentro da empresa está claramente definida em manuais, ou seja, por escrito?	19,35%	80,65%
Na empresa, o acesso a numerário é restrito aos funcionários indicados pela empresa?	80,65%	19,35%
A empresa possui um sistema informatizado de cadastro de seus clientes no qual conste o nome, endereço e o telefone para contato?	64,52%	35,48%
A empresa efetua análise de crédito para as vendas à prazo, como consulta ao SPC, SERASA e/ou histórico de vendas da empresa com cliente?	70,97%	29,03%
Cheques recebidos pela empresa são imediatamente nominado a empresa e cruzados?	45,16%	54,84%
Todos os cheques emitidos pela empresa são nominal?	51,61%	48,39%
Ao contratar um funcionário, a empresa observa se o mesmo possui dívidas incompatíveis com os proventos a serem pago pela empresa?	38,71%	61,29%
A empresa assina a carteira de todos seus funcionários, mantendo-a atualizada?	90,32%	9,68%
Na empresa, os funcionários que efetuam nas vendas recebem o pagamento do cliente ou direcionam para outro setor?	38,71%	61,29%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

De acordo com a tabela 1, 80,65% das empresas não possuem manuais com definição de responsabilidade e 61,29% não segregam a função de vendedor e caixa. Conforme entendimento de Pereira (2009), o percentual elevado das empresas que não possuem manuais por escrito e segregação de função reside no fato dessas empresas possuírem poucos funcionários. Os dados apresentados no gráfico 2 confirmam a afirmação do autor, uma vez que apenas 6,45% das empresas possuem mais de 10 funcionários. Entretanto, uma empresa com mais de 3 funcionários poderá adotar, de forma simples e barata, a segregação da função de vendedor e caixa, bem como a definição de responsabilidade para cada funcionário.

Segundo a tabela 1, 61,29% das empresas não buscam informações sobre o endividamento dos funcionários recém empossados, que pode ser justificado pela natureza familiar dessas empresas. A tabela 1 ainda revela que 54,84% das empresas não costumam nominar e cruzar os cheques oriundos das vendas e 48,39% não emitem cheques nominativos.

O Capítulo 5 da Lei 7.357/1985, conhecida como Lei do Cheque, dispõe sobre o cheque cruzado:

Art. 44. O emitente ou o portador podem cruzar o cheque, mediante a aposição de dois traços paralelos no anverso do título.

§ 1º O cruzamento é geral se entre os dois traços não houver nenhuma indicação ou existir apenas a indicação "banco", ou outra equivalente. O cruzamento é especial se entre os dois traços existir a indicação do nome do banco.

§ 2º O cruzamento geral pode ser convertida em especial, mas este não pode converter-se naquele.

§ 3º A inutilização do cruzamento ou a do nome do banco é reputada como não existente.

Art. 45 O cheque com cruzamento geral só pode ser pago pelo sacado a banco ou a cliente do sacado, mediante crédito em conta. O cheque com cruzamento especial só pode ser pago pelo sacado ao banco indicado, ou, se este for o sacado, a cliente seu, mediante crédito em conta. Pode, entretanto, o banco designado incumbir outro da cobrança.

§ 1º O banco só pode adquirir cheque cruzado de cliente seu ou de outro banco. Só pode cobrá-lo por conta de tais pessoas.

§ 2º O cheque com vários cruzamentos especiais só pode ser pago pelo sacado no caso de dois cruzamentos, um dos quais para cobrança por câmara de compensação.

§ 3º Responde pelo dano, até a concorrência do montante do cheque, o sacado ou o banco portador que não observar as disposições precedentes.

A Lei estabelece que os cheques cruzados não poderão ser liquidados diretamente nos caixas das agências bancárias, sua liquidação só poderá ocorrer mediante crédito em conta. O procedimento visa identificar os beneficiários de cheques fraudados ou roubados, uma vez que possibilita aos bancos identificar as contas receptoras dos depósitos. Assim, ao nominar e cruzar os cheques, a empresa estará dificultando a ações de fraudadores, ganhando tempo para tomar as medidas cabíveis, uma vez que os cheques só serão liquidados pela compensação. Outra vantagem para a empresa é que a mesma poderá identificar as contas receptoras dos créditos oriundos de cheques fraudados ou roubados.

No artigo 39 da Lei nr. 7.357/1985 fala sobre os cheques nominativos, ou à ordem:

Art. 39 O sacado que paga cheque "à ordem" é obrigado a verificar a regularidade da série de endossos, mas não a autenticidade das assinaturas dos endossantes. A mesma obrigação incumbe ao banco apresentante do cheque a câmara de compensação.

De acordo com a Lei, ao nominar o cheque, a empresa está protegendo seus ativos contra desvios, uma vez que o mesmo só poderá ser pago ao beneficiário ou transferido por

endosso para liquidação mediante depósito em conta. Trata-se de uma prática de controle sem nenhum custo que resulta em benefícios para a empresa.

Positivamente, foi verificado na tabela 1 que 90,32% das empresas assinam a carteira de seus funcionários. Empresas que contratam empregados sem assinar a carteira de trabalho são fortes candidatas a sofrerem demandas judiciais trabalhistas.

A tabela 1 ainda apresenta que 80,65% das empresas restringem o acesso ao numerário e 70,97% efetuam análise de crédito nas vendas a prazo. Para Almeida (2008), o acesso restrito ao numerário tem a finalidade de evitar desvios e facilitar a identificação dos funcionários responsáveis. A análise de crédito visa reduzir a inadimplência. A restrição de acesso aos ativos pode ser adotada com medidas simples como: utilização de cofres, gavetas com chaves e senha de acesso à contabilidade da empresa.

A pesquisa revelou que muitas das práticas de controle interno administrativo ainda não são utilizadas pelas micro e pequenas empresas pesquisadas. As praticas visam conduzir de forma organizada, as atividades da empresa a fim de oferecer benefícios como: evitar erro na execução de procedimentos administrativos mediante utilização de manuais; inibir a extração de numerário da empresa por furto face ao acesso restrito de numerário; facilitar o processo de cobrança de clientes com adoção de cadastro informatizado; reduzir a inadimplência mediante análise de crédito; dificultar o pagamento de cheques perdidos ou roubados com a nominação e cruzamento dos mesmos; reduzir a possibilidade de fraude de funcionário recém contratado mediante informações sobre nível de endividamento, restrições nos cadastros de proteção ao crédito, etc.; cumprir todos os requisitos que a lei trabalhista dispõe, segmentar funções incompatíveis a fim de evitar erros e fraudes.

### *3.2.2 Controle contábil*

Para Attie (2007), o controle contábil esta relacionado com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. A salvaguarda do patrimônio consiste em implantar práticas de controle que dificultem as manipulações fraudulentas na contabilidade da empresa. A fidedignidade dos registros contábeis visa evitar a ocorrência de erros que possam gerar informações irreais para a empresa, prejudicando a tomada de decisão.

No questionário, buscou-se identificar algumas práticas de controle contábil sugeridas por Almeida (2008). O resultado consta na tabela 2.



Tabela 2 – Práticas de controle interno contábil

Práticas de Controle Interno - Contábil	Sim	Não
A empresa possui e utiliza plano de contas para registro das transações contábeis?	64,52%	35,48%
A empresa utiliza sistema orçamentário para receitas, despesas, compra de matérias-primas, etc?	45,16%	54,84%
Os valores recebidos das vendas à prazo são imediatamente lançadas na contabilidade da empresa?	90,32%	9,68%
Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa (vendas, recebimentos, compras, pagamentos, salários, registros contábeis, etc) estão definidos por escrito?	58,06%	41,94%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

A tabela 2 apresenta que 54,84% das empresas não utilizam orçamento para receitas, despesas, compra de matérias-primas, etc. Para Hoji (2009, p. 414), o orçamento empresarial é um dos mais importantes instrumentos para auxiliar na tomada de decisão. Segundo o mesmo autor, o orçamento “[...] retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado de orçamentos específicos, [...] as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros”. A utilização de orçamentos pode ser bem simples e sem custo, com a utilização de planilhas eletrônicas.

A tabela 2 ainda revela que 41,94% das empresas não possuem procedimentos por escrito das principais atividades da empresa, como vendas, recebimentos, compras, pagamentos, salários, etc. Para Almeida (2008), os manuais de atividades têm a finalidade de assegurar que todos os procedimentos sejam efetuados, detectar erros e irregularidades e apurar responsabilidades por eventuais omissões. Os manuais de procedimentos podem ser elaborados em processadores de texto, com linguagem simples, prática e sem custos.

Positivamente foi verificado que 90,32% das empresas afirmaram que os valores provenientes das vendas a prazo são imediatamente lançadas na contabilidade. Ou seja, quando a empresa recebe os valores oriundos das vendas à prazo, imediatamente providencia a baixa na conta clientes, a fim de evitar a cobrança indevida.

Assim, como as práticas administrativas, as contábeis também são pouco utilizadas pelas empresas pesquisadas. As práticas de controle interno contábil visam principalmente dotar a contabilidade da empresa de dados fidedignos, a fim de: reduzir a possibilidade de lançamento em conta indevida mediante plano de contas e manuais com procedimento de atividades; evitar surpresas desagradáveis mediante orçamento de receitas e despesas; reprimir o risco de cobrar um cliente indevidamente com o lançamento imediato das contas recebidas.

### 3.2.2.1 Conferência de caixa

A conferência de caixa consiste em verificar os valores físicos constante no caixa e o valor informado pela contabilidade da empresa (ALMEIDA, 2008). Desta forma, a pesquisa buscou identificar se as empresas praticam esse procedimento e qual a periodicidade. Os valores obtidos estão apresentados no gráfico 7.



**GRAFICO 7 – Conferência de caixa**  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O gráfico 7 apresenta que 77,42% das empresas efetuam a conferência de caixa pelo menos uma vez na semana e 6,45% não efetua nenhuma vez durante o ano. O percentual de empresas que não efetua conferência de caixa é o mesmo apresentado pelas empresas que não possuem funcionários (gráfico 2). Entretanto, mesmo nas empresas na qual o proprietário é o responsável pelo caixa, a conferência se faz necessária com o objetivo de confrontar as entradas e saídas de caixa com saldo final. Assim, a conferência tem a finalidade de identificar não apenas desvios do caixa, mas também a possibilidade de erro.

### 3.2.2.2 Conferência de estoque

Uma das finalidades da conferência de estoque nas empresas comerciais é identificar a quantidade de produtos comercializados pela empresa a fim de evitar que o produto chegue a faltar. Na indústria, a conferência visa manter a quantidade mínima de matéria-prima para fabricação de seus produtos. Na pesquisa, buscou-se identificar a periodicidade em que as empresas costumam conferir seus estoques. O resultado da pesquisa está exposto no gráfico 8.



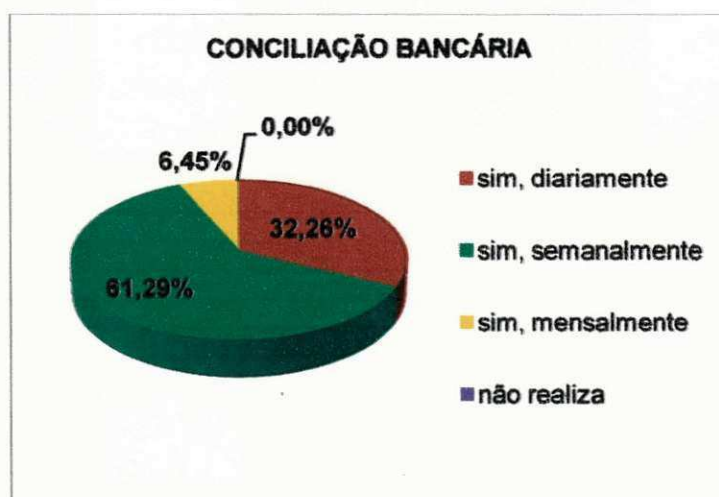


**GRAFICO 8** – Conferência de estoque  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

De acordo com o gráfico, 38,71% das empresas efetuam a conferência de seu estoque diariamente e nenhuma das empresas deixa de conferir seus estoques.

### 3.2.2.3 Conciliação bancária

A conciliação bancária visa identificar a ocorrência de lançamentos efetuados indevidamente pelo Banco ou pela contabilidade da empresa. Assim, o questionário buscou identificar em que periodicidade as empresas efetuam a conferência de suas contas bancárias. O resultado obtido consta no gráfico 9.



**GRAFICO 9** – Conciliação bancária  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O gráfico apresenta que 61,29% das empresas efetuam a conciliação bancária de suas contas semanalmente e 32,26% diariamente. Nenhuma empresa deixa de realizar a conciliação bancária.

### **3.3 Benefícios do Controle Interno**

Com o objetivo de verificar a ocorrência de fatos que poderiam ser evitados com a implantação das práticas de controle interno, a terceira parte do questionário buscou identificar o percentual dessas ocorrências nas empresas pesquisadas, obtendo como resultado, os valores constantes na tabela 3.

A tabela 3 demonstra que 67,74% das empresas informaram que já tiveram prejuízos por efetuarem vendas a prazo, sem critério de concessão de crédito, a pessoas conhecidas da empresa, embora 70,97% delas tenham afirmado que efetuam análise de crédito para as vendas a prazo, conforme tabela 2. Assim, observa que para uma boa prática de controle interno, a exceção não deve ocorrer. Caso a empresa mantivesse os mesmos critérios de concessão de crédito para as pessoas conhecidas da empresa, o percentual de prejuízos provavelmente seria reduzido.

Pode-se visualizar na tabela 3 que 64,52% das empresas disseram ter perdido de faz negócio por falta de estoque. O valor expressivo pode ser resultado do percentual de empresas que não realizam a conferência de seu estoque diariamente, percentual esse que chega a 61,29%, conforme gráfico 8.

De acordo com os resultados expressos na tabela 3, os prejuízos ocasionados por lançamentos incorretos na contabilidade e o pagamento de despesas não previstas pela empresa já ocorreram em 51,61% delas. Os lançamentos incorretos na contabilidade podem ser reflexos da falta de procedimentos definidos para as vendas, recebimentos, compras, registros contábeis, etc, conforme tabela 2. Já o pagamento de despesas não previstas pode ser atribuído ao fato das empresas não utilizarem orçamentos para receitas, despesas, etc, conforme tabela 2. Constatou-se ainda que 48,39% das empresas disseram que já deixou de efetuar cobrança por não saber o endereço ou telefone do cliente. O fato pode ser atribuído pela inexistência de sistema informatizado de cadastro de clientes, ausente em 35,48% das empresas, conforme tabela 1.

Tabela 3 – Benefícios do Controle Interno

Benefícios do Controle Interno	Sim	Não
A empresa já teve prejuízo financeiro decorrente da falha de algum funcionário e o mesmo se defendeu dizendo que a responsabilidade não era dele?	45,16%	54,84%
Alguma vez a empresa já obteve prejuízo por ocasião de lançamentos incorretos na contabilidade da empresa?	51,61%	48,39%
Já ocorreu da empresa obter prejuízos por retiradas de dinheiro do caixa e não conseguir identificar o responsável pelo fato de diversos funcionários terem acesso ao caixa?	19,35%	80,65%
Já foi identificada alguma vez, diferença expressiva do valor registrado na conta caixa e valor físico de posse da empresa?	6,45%	93,55%
A empresa alguma vez já identificou uma cobrança indevida realizada pelo Banco em sua conta corrente ou algum cheque que não foi emitido pela empresa?	32,26%	67,74%
A empresa já perdeu negócios por não possui estoque de algum produto, quando pensava que possuía?	64,52%	35,48%
A empresa alguma vez foi surpreendida pelo pagamento de despesas a qual não estava preparada?	51,61%	48,39%
A empresa alguma vez deixou de efetuar uma cobrança por não saber o endereço do cliente e/ou o telefone?	48,39%	51,61%
A empresa alguma vez já efetuou vendas de valor expressivo para pessoas conhecidas dos donos e/ou funcionários da empresa sem qualquer consulta cadastral e posteriormente obteve prejuízos (atrasos, cobrança judicial, etc)?	67,74%	32,26%
A empresa já teve prejuízos com a perda/roubo de cheques que não estavam nominados e cruzados?	19,35%	80,65%
Algum cheque emitido pela empresa já voltou sem provisão de fundos por duas vezes e o cheque por não estar nominal, dificultou a identificação do beneficiário do cheque?	6,45%	93,55%
A empresa já cobrou indevidamente um cliente que já havia quitado a dívida junto à empresa?	6,45%	93,55%
A empresa já foi surpreendida pela contratação de um funcionário que em poucos meses cometeu fraudes e subtraiu recursos da empresa?	12,90%	87,10%
Algum funcionário depois de sair da empresa, buscou a justiça trabalhista para cobrar seus direitos?	0,00%	100,00%
Já ocorreu de um vendedor da empresa receber o pagamento do cliente, oriundo da venda, e posteriormente não repassar para a empresa?	6,45%	93,55%
A empresa já sofreu prejuízo financeiro decorrente da omissão de procedimento por parte do funcionário e o mesmo alegou desconhecer o procedimento?	6,45%	93,55%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010



Verificou-se ainda que 45,16% das empresas afirmaram ter prejuízos decorrentes da falha de funcionário onde o mesmo afirmou que a responsabilidade não era dele. Esse percentual pode ser reflexo da quantidade reduzida de empresas que afirmaram possuir manuais com definição de responsabilidade, conforme tabela 1.

Como ponto positivo, todas as empresas informaram que nunca foram acionadas judicialmente por ex-funcionário. O fato de 90,32% das empresas assinarem a carteira de trabalho de seus funcionários, conforme tabela 1, leva a crêr que essas empresas buscam cumprir a legislação trabalhista, afastando as possibilidades de demandas judiciais.

Outro fato positivo apontado na tabela 3 foi que 93,55% das empresas disseram que nunca efetuou uma cobrança indevida a clientes que já haviam quitado suas dívidas. O percentual positivo pode ser reflexo da quantidade de empresas que afirmaram efetuar a baixa imediata dos registros contábeis das contas a receber de clientes, conforme tabela 2.

A tabela 3 demonstra a importância do controle interno para a gestão dessas empresas, mediante sua capacidade de gerar informações fidedignas, conduzir as atividades da empresa conforme orientação da administração com maior eficiência e eficácia, redução de ocorrências de erros e inibição de fraudes.

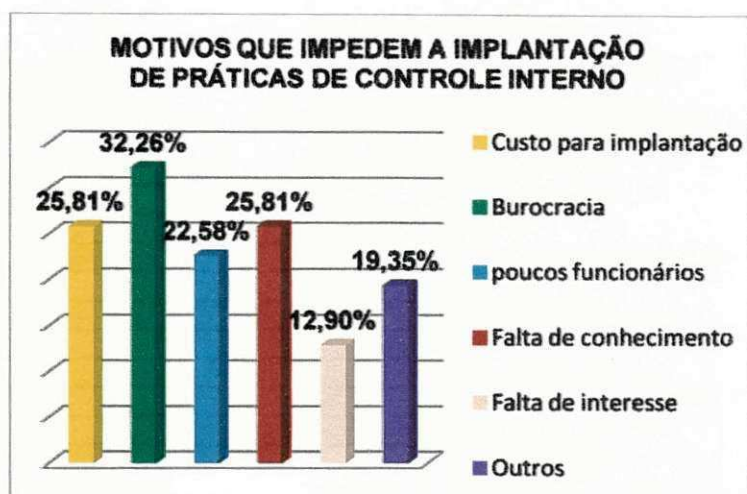
### 3.4 Finalidade do controle interno e motivos que impedem sua implantação nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB

Embora as tabelas 1 e 2 revelem que poucas empresas utilizam as práticas de controle interno sugeridas por Boynton *et al* (2002), Crepaldi (2004), Cherman (2005) e Almeida (2008), o gráfico 10 aponta que 93,55% das empresas pesquisadas acreditam que a finalidade maior do controle interno é auxiliar na gestão.



**GRAFICO 10** – Finalidade do controle interno  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

O valor obtido é intrigante, uma vez que sabendo da capacidade gerencial que o controle interno dispõe, por que essas empresas então não as implantam? Pensando nessa possibilidade, o questionário também buscou identificar qual o motivo que leva essas empresas a não adotarem as práticas de controle interno. O resultado aponta a inexistência de apenas um fator preponderante. Os valores obtidos estão apresentados no gráfico 10.



**GRAFICO 10** – Motivos que impedem a implantação de práticas de controle interno  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Entre as causas apontadas no gráfico 10 como motivo que impedem a implantação de práticas de controle interno nas empresas, a burocracia ficou em primeiro lugar com 32,26%, seguida de custo de implantação e falta de conhecimento, ambos com 25,81%. A quantidade reduzida de funcionários ficou em quarta posição, com 22,58%. Outros motivos como: disponibilidade de tempo, tamanho do negócio e falta de necessidade, juntos somaram 19,35%.

A burocracia apontada pelos proprietários e administradores das micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB como principal motivo para não implantação das práticas de controle interno demonstra a falta de competência gerencial apontada por Filardi (2006). A distorção do conceito de burocracia como algo ruim se traduz em falta de conhecimento, uma vez que a burocracia nada mais é que um conjunto de procedimentos previamente estabelecidos para realização de uma determinada atividade a fim de impedir que processos sigam adiante ou finalize erradamente (CRUZ, 2006).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Objetivando identificar como as práticas de controle interno podem auxiliar na gestão das micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB, o presente estudo apontou no seu referencial teórico, algumas práticas de controle interno e seus benefícios. A pesquisa apresenta o controle interno como uma poderosa ferramenta de auxílio à gestão, cuja função vai desde a inibição de erros e fraudes até a geração de dados contábeis fidedignos e condução ordenada dos negócios da empresa.

Assim, dada a importância dos sistemas de controle interno, o estudo buscou verificar sua utilização nas micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB, mediante aplicação de questionário, contendo 16 práticas de controle interno e 16 benefícios proporcionados por essas práticas.

De acordo com os dados coletados, as empresas pesquisadas são caracterizadas por possuírem quantidade reduzida de funcionários, estão a mais de 5 anos no mercado, são optantes pelo Simples Nacional e todas atuam no setor de comércio.

A pesquisa revelou que muitas das práticas de controle interno sugeridas no questionário não são aplicadas pelas empresas estudadas, sendo as menos utilizadas: adoção de manuais por escrito para definição responsabilidades; busca de informações sobre o nível de endividamento de funcionários recém empossados; segmentação de função de vendedores e caixa; cruzamento e nominação de cheques recebidos e utilização de sistemas orçamentários para vendas, recebimentos, compras, pagamentos.

Em relação aos benefícios proporcionados pelo controle interno, o questionário apresentou alguns fatos prejudiciais à empresa e que poderiam ser evitados com algumas práticas de controle interno. Dos 16 fatos, apenas 1 não ocorreu em nenhuma das empresas. Entre as ocorrências mais comuns estão: prejuízos nas vendas a prazo ocasionado por falta de critério na concessão de crédito; falta de estoque ocasionado por descontrole da empresa; prejuízos decorrentes de lançamentos incorretos na contabilidade; pagamento de despesas não previstas; e impossibilidade de cobrança por falta de dados cadastrais de clientes.

Diante dos dados coletados, observou-se que a maioria das empresas apresenta diversas ocorrências que poderiam ser evitadas com a implantação de práticas de controle interno simples e direta. Por exemplo, os prejuízos ocasionados pelas vendas à prazo poderiam ser reduzidos caso a empresa implantasse um sistema eficiente de análise de crédito como



consulta aos órgãos de proteção ao crédito (SPC, SERASA), histórico de atraso do cliente na empresa e cadastro atualizado com comprovação de renda. A perda de negócio por falta de produtos em estoque provavelmente seria sanada com um acompanhamento mais periódico da quantidade de produtos em poder da empresa. Os lançamentos incorretos na contabilidade da empresa certamente seriam inibidos com a criação de um plano de contas e manuais de procedimentos. Quando as despesas inesperadas, as mesmas poderiam ser previstas caso a empresa utilizasse planilhas de orçamento.

Deste modo, verifica-se que a maior intenção do controle interno é auxiliar o gestor na condução ordenada dos negócios da empresa, tornando-a mais eficiente e eficaz. Essa visão também é atribuída pela maioria dos proprietários e administradores das micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB. Entretanto, a pesquisa revelou que a maioria desses administradores e proprietários resolve não implantá-lo devido à burocracia e os custos elevados.

Os motivos apresentados pelas empresas como principais barreiras que inibem a implantação de um sistema de controle interno não podem ser mais apontados, visto que o presente estudo cita que as micro e pequenas empresas poderão adotar práticas de controle interno que sejam simples, sem grandes custos, capaz de oferecer bons resultados. Por exemplo, a empresa poderá utilizar de planilhas eletrônicas para elaboração de orçamentos e controle de estoque; softwares como Microsoft Office Access para sistema informatizado de cadastro de clientes; pequenos manuais de rotinas salvos em processadores de texto. Em fim, existe uma diversidade de formas simples e barata que podem ser utilizadas para criação de um sistema de controle interno.

Diante do que foi apresentado, acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foram descritas as práticas de controle interno e seus benefícios para a gestão na micro e pequenas empresas do município de Pombal/PB, entendendo que o estudo poderá ser capaz de despertar o interesse de administradores, contadores e proprietários sobre o tema ora abordado.

Como proposta de pesquisa, sugere-se a realização de pesquisa junto as micro e pequenas empresas que tiveram suas atividades encerradas a fim de verificar se as mesmas utilizavam alguma prática de controle interno.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Lei das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acesso em: 29/04/2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 7.357, de 02 de setembro de 1985. **Dispõe sobre o cheque e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7357.htm)>. Acesso em 10/10/2010.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BEAUREN, Ilse Maria (Org.) *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. Revista eletrônica de contabilidade. in: Simpósio de Iniciação Científica dos Cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria. 1, , 2005, Santa Maria. **Anais eletrônicos...**Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2005. Disponível em: < <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vllnEspecial/a12vllnesp.pdf>>. Acesso em: 05/10/2010.

BOYNTON, William C. *et al.* **Auditoria**. Traduzido por: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

CHERMAN, Bernado. **Auditoria: teoria e exercícios**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, June Alisson Westarb. A burocracia fora do senso comum. **Revista Perspectiva Contemporânea**. Campo Mourão, v.1, n. 1, p. 1-10, jan/jul 2004. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/viewFile/361/168>>. Acesso em: 15/11/2010.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Marcelo Haendchen et al. Controles Internos: Fundamentais e indispensáveis à integridade da informação contábil, in: Simpósio de Engenharia de Produção. 12., 2005, Bauru. **Anais eletrônicos...**Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo)>. Acesso em: 29/04/2010.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade das micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FEDATO, Geovana Alves de Lima et al. Contabilidade para pequenas empresas: a utilização da contabilidade como instrumento de auxílio às micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica Contabilidade e Amazônia**. Sinop, v. 1, nr. 1, maio 2009. Disponível em: <[http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_13contabilidade\\_para\\_pequenas\\_empresas.pdf](http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_13contabilidade_para_pequenas_empresas.pdf)> . Acesso em: 04/04/2010.

FILARDI, Luís Fernando. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/>>. Acesso em: 26/09/2010

FLORIANO, José Cebaldi; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. Curitiba, ed. 5, 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/Documentos/Normas.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/Documentos/Normas.pdf)>. Acesso em: 26/09/2010

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTESKI, Marcos Antônio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**. Curitiba, v.1, n. 8, p. 16-18, maio 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/fae\\_business.asp#PDF](http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#PDF)>. Acesso em 29/04/2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano.** Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Multiintitucional e Inter-Regional da UnB, UFPB, UFPE e UFRN. João Pessoa. Disponível em: < [http://vsites.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest\\_dissert\\_039.pdf](http://vsites.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_039.pdf)>. Acesso em: 01/10/2010

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco.** São Paulo: Atlas, 2010.

NUNES, Antônio Carlos. **Contabilidade Básica para pequenos e micro empresários.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

PEREIRA, Antônio Nunes(a). Controles Internos Empresariais e Gestão: Visões e Importância – Uma Abordagem Exploratória. **Contabilidade Vista & Revista.** Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 27-44, dezembro 2004. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/262/255>>. Acesso em: 18/04/2010.

PEREIRA, Antônio Nunes(b). A importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas. In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 1, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/36.pdf>> Acesso em: 04/10/2010.

PEREIRA, Marcos Augusto Assi. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques, SOUSA, Priscila Aparecida. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 6, 2009, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)>. Acesso em: 06/06/2010.

PIRES, Mirian Albert *et al.* Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória – ES. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/416.pdf>> Acesso em: 30/05/2010.

**APÉNDICE**





UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS



Prezado(a) Senhor(a),

Com os cumprimentos, solicitamos sua colaboração para responder o questionário em anexo, sua participação é muito valiosa, por se tratar de estudo amparado em pesquisa científica intitulada: **“O CONTROLE INTERNO COMO UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO DOS NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE POMBAL/PB”**, sob a orientação do professor Msc. Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa.

O estudo tem o propósito de cumprir as exigências para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Suas respostas terão tratamento confidencial, uma vez que não apresentam nenhuma identificação, e serão tratadas de forma coletiva, ou seja, os resultados da pesquisa serão dados pelo conjunto de questionários aplicados em outras empresas do município.

Por fim, o resultado da pesquisa estará à disposição de Vossa Senhoria a partir de 15/12/2010, basta enviar a sua solicitação via e-mail para: [araujo.ufcg@hotmail.com](mailto:araujo.ufcg@hotmail.com)

Nossos agradecimentos antecipado.

Pombal, 18 de setembro de 2010.

Adenilson Formiga Henriques de Araújo  
Graduando de Bacharel em Ciências Contábeis

Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa  
Prof. Msc. Orientador

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### PARTE I CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

*As perguntas desta primeira parte do questionário visam traçar o perfil das empresas pesquisadas.*

→ **NAS QUESTÕES DE 1 A 5, MARCAR APENAS UMA DAS ALTERNATIVAS.**

1. Qual a sua função na empresa?
  - 1.1. ( ) Proprietário/administrador
  - 1.2. ( ) Apenas administrador
2. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?
  - 2.1. ( ) Não possui funcionários
  - 2.2. ( ) 1 funcionário
  - 2.3. ( ) de 2 a 5 funcionários
  - 2.4. ( ) de 5 a 10 funcionários
  - 2.5. ( ) acima de 10 funcionários
3. Qual o tempo de atividade da empresa?
  - 3.1. ( ) Menos de 1 ano
  - 3.2. ( ) de 1 a 5 anos
  - 3.3. ( ) de 6 a 10 anos
  - 3.4. ( ) Mais de 10 anos
4. Qual o regime de tributação da empresa?
  - 4.1. ( ) Lucro presumido
  - 4.2. ( ) Lucro real
  - 4.3. ( ) Lucro arbitrado
  - 4.4. ( ) Simples Nacional
5. Qual o faturamento bruto anual da empresa?
  - 5.1. ( ) Menos de R\$ 240.000,00
  - 5.2. ( ) de R\$ 240.000,01 a R\$ 2.400.000,00
  - 5.3. ( ) Acima de R\$ 2.400.000,00

→ **NA QUESTÃO 6, MARCAR UMA OU MAIS ALTERNATIVAS**

6. Qual(ais) o(s) setor(es) de atividade(s) da empresa?
  - 6.1. ( ) Serviços
  - 6.2. ( ) Indústria
  - 6.3. ( ) Comércio

### PARTE II PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO

*As perguntas desta segunda parte do questionário visam identificar algumas práticas de controle interno adotadas pelas empresas.*

→ **NAS QUESTÕES DE 7 A 22, MARCAR APENAS UMA DAS ALTERNATIVAS.**

7. A responsabilidade de cada função dentro da empresa está claramente definida em manuais, ou seja, por escrito?
  - 7.1. ( ) Sim
  - 7.2. ( ) Não
8. A empresa possui e utiliza plano de contas para registro das transações contábeis?
  - 8.1. ( ) Sim
  - 8.2. ( ) Não
9. Na empresa, o acesso a numerário é restrito aos funcionários indicados pela empresa?
  - 9.1. ( ) Sim
  - 9.2. ( ) Não
10. A empresa realiza aleatoriamente a conferência dos caixas da empresa pelo menos?
  - 10.1. ( ) Uma vez na semana
  - 10.2. ( ) Uma vez no mês
  - 10.3. ( ) Uma vez no ano
  - 10.4. ( ) Não realiza
11. A empresa realiza periodicamente a conferência dos extrato bancário de suas contas?
  - 11.1. ( ) Sim, diariamente
  - 11.2. ( ) Sim, semanalmente
  - 11.3. ( ) Sim, mensalmente
  - 11.4. ( ) Não realiza
12. A empresa realiza periodicamente a conferência de seu estoque?
  - 12.1. ( ) Sim, semanalmente
  - 12.2. ( ) Sim, mensalmente
  - 12.3. ( ) Sim, algumas vezes no ano
  - 12.4. ( ) Não realiza



13. A empresa utiliza sistema orçamentário para receitas, despesas, compra de matérias-primas, etc?

13.1 ( ) Sim

13.2. ( ) Não

14. A empresa possui um sistema informatizado de cadastro de seus clientes no qual conste o nome, endereço e o telefone para contato?

14.1. ( ) Sim

14.2. ( ) Não

15. A empresa efetua análise de crédito para as vendas à prazo, como consulta ao SPC, SERASA e/ou histórico de vendas da empresa com cliente?

15.1. ( ) Sim

15.2. ( ) Não

16. Cheques recebidos pela empresa são imediatamente nominado a empresa e cruzados?

16.1 ( ) Sim

16.2 ( ) Não

17. Todos os cheques emitidos pela empresa são nominal?

17.1. ( ) Sim

17.2. ( ) Não

18. Os valores recebidos das vendas à prazo são imediatamente lançadas na contabilidade da empresa?

18.1. ( ) Sim

18.2. ( ) Não

19. Ao contratar um funcionário, a empresa observa se o mesmo possui dívidas incompatíveis com os proventos a serem pago pela empresa?

19.1 ( ) Sim

19.2 ( ) Não

20. A empresa assina a carteira de todos seus funcionários, mantendo-a atualizada?

20.1. ( ) Sim

20.2. ( ) Não

21. Na empresa, os funcionários que efetuam nas vendas recebem o pagamento do cliente ou direcionam para outro setor?

21.1. ( ) Recebem o pagamento

21.2. ( ) Direcionam para outro setor

22. Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa (vendas, recebimentos, compras, pagamentos, salários, registros contábeis, etc) estão definidos por escrito?

22.1. ( ) Sim

22.2. ( ) Não

### PARTE III

#### BENEFÍCIOS DO CONTROLE INTERNO

*As perguntas desta terceira parte do questionário visam identificar os benefícios do controle interno.*

→ **NAS QUESTÕES DE 23 A 38, MARCAR APENAS UMA DAS ALTERNATIVAS.**

23. A empresa já teve prejuízo financeiro decorrente da falha de algum funcionário e o mesmo se defendeu dizendo que a responsabilidade não era dele?

23.1. ( ) Sim

23.2. ( ) Não

24. Alguma vez a empresa já obteve prejuízo por ocasião de lançamentos incorretos na contabilidade da empresa?

24.1. ( ) Sim

24.2. ( ) Não

25. Já ocorreu da empresa obter prejuízos por retiradas de dinheiro do caixa e não conseguir identificar o responsável pelo fato de diversos funcionários terem acesso ao caixa?

25.1. ( ) Sim

25.2. ( ) Não

26. Já foi identificada alguma vez, diferença expressiva do valor registrado na conta caixa e valor físico de posse da empresa?

26.1. ( ) Sim

26.2. ( ) Não

27. A empresa alguma vez já identificou uma cobrança indevida realizada pelo Banco em sua conta corrente ou algum cheque que não foi emitido pela empresa?

27.1. ( ) Sim

27.2. ( ) Não

28. A empresa já perdeu negócios por não possuir estoque de algum produto, quando pensava que possuía?

28.1. ( ) Sim

28.2. ( ) Não

29. A empresa alguma vez foi surpreendida pelo pagamento de despesas a qual não estava preparada?

29.1. ( ) Sim

29.2. ( ) Não

30. A empresa alguma vez deixou de efetuar uma cobrança por não saber o endereço do cliente e/ou o telefone?

30.1. ( ) Sim

30.2. ( ) Não

31. A empresa alguma vez já efetuou vendas de valor expressivo para pessoas conhecidas dos donos e/ou funcionários da empresa sem qualquer consulta cadastral e posteriormente obteve prejuízos (atrasos, cobrança judicial, etc)?

31.1. ( ) Sim

31.2. ( ) Não

32. A empresa já teve prejuízos com a perda/roubo de cheques que não estavam nominados e cruzados?

32.1. ( ) Sim

32.2. ( ) Não

33. Algum cheque emitido pela empresa já voltou sem provisão de fundos por duas vezes e o cheque por não estar nominal, dificultou a identificação do beneficiário do cheque?

33.1. ( ) Sim

33.2. ( ) Não

34. A empresa já cobrou indevidamente um cliente o qual já havia quitado a dívida junto à empresa?

34.1. ( ) Sim

34.2. ( ) Não

35. A empresa já foi surpreendida pela contratação de um funcionário que em poucos meses cometeu fraudes e subtraiu recursos da empresa?

35.1. ( ) Sim

35.2. ( ) Não

36. Algum funcionário depois de sair da empresa, buscou a justiça trabalhista para cobrar seus direitos?

36.1. ( ) Sim

36.2. ( ) Não

37. Já ocorreu de um vendedor da empresa receber o pagamento do cliente, oriundo da venda, e posteriormente não repassar para a empresa?

37.1. ( ) Sim

37.2. ( ) Não

38. A empresa já sofreu prejuízo financeiro decorrente da omissão de procedimento por parte do funcionário e o mesmo alegou desconhecer o procedimento?

38.1. ( ) Sim

38.2. ( ) Não

#### PARTE IV

#### OPINIÃO SOBRE CONTROLE INTERNO

*As perguntas desta quarta e última parte do questionário que saber a sua opinião sobre as práticas sugeridas na parte II deste questionário, denominadas de práticas de controle interno.*

→ **NA QUESTÃO 39, MARCAR UMA OU MAIS ALTERNATIVAS**



39. As questões de 7 a 18 (Parte II) do presente questionário se referem a algumas práticas de controle interno que podem ser adotadas pela empresa. Em sua opinião, quais motivos dificultam a aplicação dessas práticas na sua empresa?

39.1. ( ) Custo para implantação

39.2. ( ) Burocracia

39.3. ( ) Quantidade reduzida de funcionários

39.4. ( ) Falta de conhecimento

39.5. ( ) Falta de interesse

39.6. ( ) Outros, especificar:

---

---

→ **NA QUESTÃO 40, MARCAR APENAS UMA DAS ALTERNATIVAS.**

40. Em sua opinião, as práticas de controle interno sugeridas nas questões de 7 a 18 (parte II) visa:

40.1. ( ) Apenas identificar erros e fraudes.

40.2. ( ) Apenas supervisionar o trabalho dos funcionários.

40.3. ( ) Auxiliar na gestão, fornecendo dados contábeis confiáveis para tomada de decisão, e reduzir os riscos presentes na atividade operacional da empresa que possam ocasionar prejuízos ao seu patrimônio.

40.4. ( ) Não fornece nenhum benefício para a empresa.