



IDENTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA MELHORIA DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE POR MEIO DE ESTUDOS BIBLIOGRÁFICOS

Dávila Woyciechovski de Souza (FASF) davila_souza18@outlook.com
Jessica da Alves Aveluca (FASF) avelucajessica@yahoo.com.br
Jorge Soistak (FASF) jorgesoistak@hotmail.com

Resumo

Os controles internos são de expressiva significação para empresas de pequeno, médio e grande porte. Porém, nas pequenas empresas, sua ação pode ser sentida de forma mais abrangente, com resultados mais visíveis. O objetivo desse estudo foi demonstrar a relevância da aplicação dos controles internos a partir de revisão bibliográfica. Mediante pesquisa de revisão bibliográfica e qualitativa, verificou-se que os pesquisadores escolhidos mapearam seus discursos na valorização dos controles internos para otimização da organização dos gastos, receitas, processos e na eficácia dos produtos. Por mais abrangente e múltipla que tenha sido o olhar de cada trabalho, assim como os setores envolvidos, alguns itens permaneceram unânimes em todos os resultados. Um deles é que os controles internos são essenciais para micro e pequenas empresas. O segundo ponto é que a tecnologia e as ferramentas para esses controles internos precisam ser democratizadas. O terceiro ponto é que o gestor precisa estar aplicado para aplicar, gerir, embasar e avaliar os controles internos, bem como utilizar seus resultados em prol da empresa. Por fim, é necessário que haja compreensão de uma estrutura hierárquica que possibilite melhor utilização dos controles internos em empresas de pequeno porte.

Palavras chaves: Controladoria. Controles internos. Pequenas empresas.

IDENTIFICATION OF THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROLS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF SMALL COMPANIES THROUGH BIBLIOGRAPHIC STUDIES

Abstract

The internal controls are of significant significance for small, medium and large companies. However, in small companies, their action can be felt more comprehensively, with more visible results. The aim of this study was to demonstrate the importance of applying internal controls based on a literature review. Through research of bibliographic and qualitative review, it was found that the chosen researchers mapped their speeches on the valuation of

internal controls to optimize the organization of expenses, revenues, processes and the effectiveness of products. As comprehensive and multiple as the look of each work was, as well as the sectors involved, some items remained unanimous in all results. One is that internal controls are essential for micro and small businesses. The second point is that the technology and tools for these internal controls need to be democratized. The third point is that the manager needs to be applied to apply, manage, base and evaluate the internal controls, as well as use their results in favor of the company. Finally, it is essential that there is an understanding of a hierarchical structure that allows better use of internal controls in small companies.

Keywords: Controllershship. Internal controls. Small companies.

1 Introdução

Devido ao espírito empreendedor dos brasileiros e novas atuações de mercado, a cada ano surgem milhares de empresas no território brasileiro e mundial, novas tendências, e uma grande evolução no mundo dos negócios. Com isso, apresenta-se o surgimento de concorrência muito acirrada entre as empresas, e torna-se essencial que as organizações tenham um planejamento com capacidade de prever os problemas e antecipar soluções, aprimorando os processos operacionais, produtivos e administrativos, a visão empreendedora e estratégica.

Diante dessas mudanças necessárias, as empresas de pequeno porte sofrem mais impactos, pois não fazem o uso da tecnologia e não possuem de controles internos. Em alguns casos, acabam fechando as portas em poucos anos devido à falta de informações confiáveis, além de tomadas decisões erradas.

Diante do exposto, as empresas de pequeno porte precisam criar mecanismos para sobrevivência no mercado local, pois os clientes também se tornaram mais exigentes em suas escolhas, buscam produtos e serviços de mais qualidade, agilidade e melhores preços, com isso necessitam de uma gestão empresarial. Por meio disso, surgiu o interesse de estudar o tema: “Identificação da importância dos controles internos para melhoria da gestão das empresas de pequeno porte por meio de estudos bibliográficos”.

Dessa maneira, a problemática da pesquisa foi construída a partir do seguinte questionamento: “Qual é a importância dos controles internos em uma empresa de pequeno porte?” O estudo teve objetivo geral de demonstrar a importância da aplicação dos controles internos a partir de revisão bibliográfica.

Para que esse objetivo fosse alcançado, metas específicas foram consideradas. Assim, foi necessário conceituar aspectos relativos à controladoria e controles internos de uma organização; descrever os conceitos e objetivos dos controles internos que auxiliam nas tomadas de decisões; identificar as ferramentas mais eficazes para os controles internos; demonstrar os benefícios dos controles internos para uma gestão.

O presente artigo justifica-se pela necessidade da utilização da Controladoria e de seus controles internos dentro das organizações. Diante da crise econômica e do mercado competitivo, é importante que os profissionais estejam em busca de novos conhecimentos e habilidades para desempenhar melhores suas atividades, otimizem com mais eficiência os recursos disponíveis, e alcancem resultados mais consistentes e sustentáveis.

Os controles internos se edificam em ferramenta capaz de auxiliar na identificação de perdas e desperdícios e nas tomadas de decisões, colaborando para melhorias no processo empresarial.

2 Fundamentação teórica

Esta seção se estrutura na fundamentação teórica, definida na coleta de informações sobre o tema proposto por meio de livros e artigos científicos já publicados. O objetivo dessa fundamentação é nortear o leitor ao conhecimento básico do conceito de micro e pequenas empresas, da controladoria e dos controles internos. Vale lembrar que os controles internos é uma ferramenta de gestão que auxilia nas estratégias empresariais, nos processos de decisões, na identificação de falhas e aplicação de melhorias. Dessa forma, propicia a empresa alcançar melhores resultados e auxilia na garantia da continuidade da empresa no mercado empresarial, tem como foco empresas de pequeno porte.

2.1 Micro e pequenas empresas

Com o aumento da competitividade das empresas no mercado empresarial, devido ao avanço da tecnologia e o número de empresas que nascem a cada dia, é essencial que haja ressignificação territorial e ampliação do espaço de ação, por meio de conquista da clientela e superação da concorrência, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), a classificação da empresa pode variar devido a diversos fatores: volume de faturamento, número de funcionários, dentre outros.

Segundo a Lei Complementar nº 123/2006, atualizada pela Lei Complementar 155/2016, a empresa é analisada pelo faturamento ou receita bruta anual. Para ser considerada microempresa, em cada calendário anual, a receita bruta deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já na empresa de pequeno porte, a receita bruta é superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Chiavenato (2000), salienta que o objetivo das organizações é o lucro, ou seja, sua riqueza patrimonial. Para alcançar o desejado lucro, é necessário que tenha uma combinação de capital e trabalho, além do exercício pleno de seus direitos e cumprimento de seus deveres e obrigações, assim como investimentos na melhoria de seus produtos e serviços.

Para o SEBRAE (2014, p.23), a classificação das organizações é feita de duas formas: pelo faturamento citado acima e pelo número de ocupações da empresa. “As microempresas no serviço e comércio ocupam até 09 pessoas, na indústria até 19 pessoas, já as pequenas empresas no serviço e comércio ocupam de 10 a 49 pessoas, na indústria de 20 à 99 pessoas”.

De acordo com o SEBRAE (2014), as empresas de pequeno porte possuem uma fatia significativa na economia do país, pois geram oportunidades de emprego, crescimento econômico, expansão de negócios, e estão sempre buscando estratégias para enfrentar a concorrência, reduzindo custos, melhorando seus resultados para seu crescimento e permanência no mercado. Muitas vezes, apresentam dificuldade para se manter no mercado nos primeiros anos, devido à sua aceitação e concorrência. As principais causas de fechamento das empresas são:

- comportamento do empreendedor pouco desenvolvido (pecam pela falta ou pouca habilidade, pouco conhecimento e melhor atitude na condução dos negócios;
- falta de planejamento prévio (falta de planejamento antes da abertura da organização, e, quando existe, ele é precário;
- gestão deficiente do negócio (problemas de gestão depois que a empresa está em atividade). (SOUZA, 2010, p.32)

As empresas necessitam que os gestores estejam atentos às mudanças de mercado e possuam visão empreendedora, ou seja, um olhar para o futuro. É imprescindível que tenham objetivos claros e metas estabelecidas, garantindo a continuidade e sobrevivência no mercado, além do seu crescimento empresarial. Conforme Drucker (1998), quando se trata de um produto, serviço, processo, suas relações humanas sociais, as organizações precisam ser inovadoras e abandonar o ambiente de conforto.

Dessa maneira, umas das formas para se alcançar o crescimento e o resultado esperado, é importante ter um planejamento, uma análise diária do mercado e processos de controles. Para que todas essas ações sejam práticas na realidade institucional, os controles internos vem ganhando espaço de dentro das organizações, por intermédio da Controladoria.

2.2 Controladoria

A controladoria surge a partir da evolução dos conceitos da contabilidade, mediante a necessidade de análises mais detalhadas, relatórios com indicadores que apontam falhas e auxiliam nas tomadas de decisões com mais objetivismo e assertividade. Nas palavras de Schmidt e Santos (2009), a origem da controladoria está relacionada da evolução dos meios sociais na revolução industrial, trazendo modernização nos processos de produção, organização nos departamentos e divisões, avaliação de desempenho e controles nas organizações. De acordo com Oliveira e Perez (2015), a controladoria é responsável pela elaboração e manutenção das informações, sendo considerada com um avanço da contabilidade.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, e responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (CARTELLI, 2001, p.344)

A controladoria é um órgão administrativo que alcança a gestão econômica, já o sistema de informação realiza o cruzamento de todas áreas da contabilidade, ambos trabalham para potencializar maior lucratividade e auxiliam no processo decisório. Segundo Bruni e Gomes (2010), a controladoria tem a finalidade fornecer informações úteis e exatas para as tomadas de decisões, desempenha diversas atividades e funções, conforme o tamanho e necessidade, considerando sempre o aspecto econômico.

A controladoria, enquanto área de conhecimento, inclui o papel da Contabilidade de mensurar a criação de valor dentro da organização, e ainda implica em estudos voltados a modelos de gestão e às melhores maneiras de atender às necessidades informacionais gerenciais e estratégicas da organização. (GONÇALVES E RICCIO, 2009, p.33)

A gestão, quando instrumentalizada pela ação da controladoria, auxilia os administradores na tomada de decisão, apontando falhas e oferecendo pontos de melhoria, apoio no planejamento, nas estratégias e nos controles internos das organizações, redução de custos, despesas e desperdícios, tem atuação direta no resultado, tornando as empresas mais eficientes e valorizadas, oferecendo seu desenvolvimento, crescimento e otimização operacional e gerencial.

Borinelli (2006), aborda que a controladoria é responsável pelo controles da gestão e fornecimentos de informações de vários setores, capazes de auxiliar os gestores no

planejamento, controle e execução de atividades, se elas estão sendo desenvolvidas no prazo determinado, a fim de que haja obtenção de melhores resultados organizacionais. Já o Pitiá (2011) reitera, a controladoria passou de ser tradicional, efetuando transição de um controle de produção para um controle de gestão, usado como estratégia de negócio. É vista como uma área de apoio e tem papel importante na busca da eficácia organizacional, capacitando os empresários na gestão e gerenciamento de suas empresas.

Para realizar esse acompanhamento, é necessário um profissional focado nas ações, com uma visão ampla da empresa e de suas atividades. Além disso, é essencial que esse colaborador da empresa ofereça melhor otimização dos recursos e efetue ampla análise nos resultados, que siga padrões definidos, tenha prazos determinados, analise ambientes internos e externos, e gere as informações úteis em tempo hábil para as tomadas de decisões. Este profissional é chamado de Controller.

O Controller tem um papel de grande relevância na gestão das empresas. Profissional da área da contabilidade, seu nome originou-se da palavra “controle”. Essa função surgiu devido à elevação na demanda de problema e falta administração das mesmas, falta de capacitação dos diretores e executivos em solucionar problemas, concorrência acirrada do mercado e avanço da tecnologia.

Para Souza (2010), o controller precisa exercer o controle, a direção planejada. Ele é responsável pelo planejamento, auxilia a alta gestão no processo decisório e efetua a análise de mercado. Além disso, esse profissional precisa ter uma visão à frente dos problemas e as ações de melhoria, bem como uma comunicação simples, clara e direta. Sobre isso, Crepaldi (2012, p.31) afirma: “O controller é executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática”.

O Controller exerce uma influência junto aos demais gestores. Por intermédio das suas informações, norteia o caminho mais viável. Esse profissional necessita de conhecimento amplo na área contábil, administrativa, de finanças e informática, além de boa relação com os colaboradores e experiência na área. Conforme Oliveira (2015) destaca, que o controller é multifuncional e precisa estar atento às mudanças rápidas nos processos produtivos.

Desse modo, o controller fornece as informações confiáveis aos gestores para a tomada de decisão, assim como dá suporte necessário a todo quadro gerencial da empresa. Em empresas de pequeno, médio e grande porte, em diferentes áreas de atuação da empresa, o controller trabalha estrategicamente para alcançar os objetivos desejados, visando melhorias constantes na organização e possibilita evolução de seus resultados.

2.3 Controladoria em empresas de pequeno porte

A controladoria é de grande importância para qualquer porte de empresa ou ramo de atuação. Ela é ajustável para cada necessidade e oferece diversas ferramentas que podem evitar a falência dessas instituições, principalmente, nas de pequeno porte. Para Menezes (2015), ante a realidade de pequenas empresas, é necessário que haja organização e controle operacional e financeiro, pois há grande concorrência, assim como relativa dificuldade em se manter no mercado. O autor ainda reitera que muitas das pequenas empresas existentes no Brasil são formadas por estrutura hierárquica familiar, tradicional e sem orçamento para a contratação de profissionais qualificados para a controladoria exclusiva. Assim, a capacitação de administradores e contadores torna-se fundamental para a sobrevivência e melhoria da rentabilidade institucional.

Oliveira (2019) cita que, muitas das micro e pequenas empresas visualizam a contabilidade/controladoria somente no balanço patrimonial e na demonstração de resultado, como uma obrigação. Muitas vezes, não utilizam ferramentas para melhoria em seus controles de gestão, o que diminuiria as despesas e custos, e até mesmo promoveria novos investimentos.

De acordo com Maluche e Queiroz (2000), o crescimento da empresa depende da gestão. É preciso que a instituição ofereça um diferencial no mercado, atendendo às necessidades das pessoas com preço, qualidade e agilidade. A gestão ensina as empresas a terem mais organização e conhecimento de seus processos, por meio do planejamento, execução e controle, ou seja, maior gerenciamento de seus negócios.

Segundo Souza (2010), a controladoria pode ser exercida em qualquer estágio dentro da empresa. Caso não tenha recursos para implantação da controladoria interna, torna-se interessante sua terceirização, pois é diferencial entre as organizações de pequeno porte.

Entende-se que as empresas são responsáveis pelas suas escolhas, bem como necessitam de caminhos estratégicos, objetivos definidos, análises de informações (ameaças e oportunidade) do ambiente interno e externo, levantamento de dados e mapeamento de processos. Para desenvolver essas atividades, uma ferramenta é indispensável: os controles internos.

2.4 Controles internos nas pequenas empresas

Os autores argumentam que com o passar dos anos, os clientes ficaram mais exigentes, um mercado tão competitivo, exige que as empresas aperfeiçoem, documentem seus procedimentos e processos mediante padrões pré-estabelecido, um gerenciamento mais dinâmico, com ações pontuais ou mais abrangentes. Os controles internos são vistos pelos pesquisadores como uma ferramenta essencial da controladoria para que se efetivem os controles das decisões e os processos decorridos nos setores da empresa.

2.4.1 Conceitos e definições de controles internos

Controles internos é considerado uma ferramenta de apoio da controladoria, que auxilia nos controles de atividades, assegurando informações confiáveis para as tomadas de decisões da alta gestão.

Para a controladoria é de fundamental importância conhecer a qualidade e o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e de controles internos desde a fase de planejamento de seus trabalhos, para auxiliar na adequada identificação das áreas de riscos. (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2015, p.69)

A controladoria possui papel imprescindível em conhecer a qualidade de seus sistemas e processos, desde o começo até o término, por meio de seus controles internos. De acordo com o Mini Dicionário Houaiss (2010, p. 32), controle é definindo: “ Monitoração ou fiscalização minuciosa de acordo, padrões, normas”. Os controles servem para comandar todas as atividades da empresa, se estão sendo desenvolvidas corretamente, conforme ordenadas pelo gestor.

A palavra controle é originária de contre-rolé, registro efetuado em confronto com o documento original, com a finalidade de verificação da fidedignidade dos dados. No italiano, controllo é o mesmo que registro ou exame. Consagrou-se o vocábulo, na técnica comercial, para indicar inspeção ou exame que se processa nos papéis ou nas operações registradas nos estabelecimentos comerciais. (CASTRO, 2008, p. 27)

A finalidade dos controles internos é processar e verificar a confiabilidade dos dados, comparação das informações coletadas em documentos com a realidade dos fatos, proteger os ativos e auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e no crescimento da empresa no mercado. Os controles internos também podem ser considerados como:

“[...] todos os instrumentos da organização, destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”. (FRANCO E MARRA, 2001, p.267)

Os controles internos proporcionam uma melhor organização nas informações das empresas de forma confiável, garantindo uma segurança de seus ativos, alcançando melhores resultados e evitando possíveis prejuízos, mediante fraudes, falhas, desperdício e retrabalhos. Para Attie (2011), todos os eventos e efeitos ocorridos na empresa, tem que ser levado para a alta gestão em tem hábil, caso tenha a necessidade de correção.

Um controle interno adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade. (RESKE FILHO, JACQUES E MARIAN, 2005, p.3)

Com a implantação dos controles internos, a administração passa ter um conhecimento mais preciso claro de seus negócios, para atingir metas e objetivos estabelecidos, de forma mais econômica e eficiente. Chiavenato (2003, p. 635), assegura: “A função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”. Para tanto, é preciso que o desempenho da empresa seja medindo e reavaliado, de acordo com planos realizados, aumentando a credibilidade na obtenção de lucros.

Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis.

Controles Administrativos: compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros. (ATTIE, 2000, p.61)

Portanto os controles contábeis estão relacionados com lançamentos e registros contábeis, proteção do patrimônio, já os controles administrativos são informações e dados recebidos para que equipe gestora tenha condições de promover ações estratégicas capazes de ditar as próximas atitudes. Segundo Chiavenato (2003), as empresas têm dificuldade de aplicar e aprimorar seus controles dentro das organizações, devido a falta de entendimento ou habilidades dos setores envolvidos, necessário que as rotinas sejam pré-estabelecidas antes mesmo de serem praticadas, para que alcance seu propósito e atinja o sucesso empresarial.

2.4.2 Objetivos e características dos controles internos

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009), o objetivo dos controles internos é salvaguardar os ativos (patrimônio da entidade), evitando erros para que não ocorram perdas. Ademais, os controles internos eficaz validam dados e informações seguras para a alta gestão, nos quais os gerentes podem ter uma visão do funcionamento da empresa como um todo. Conforme explicado abaixo:

- a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
- i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos ocorridos no período;
- k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.(OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2009, p.78)

O autor menciona a importância do cumprimento de normas e políticas internas, distribuição correta de responsabilidades, os objetivos da empresa devem estar equiparados com os controles internos escolhidos, de modo a assegurar de que as ferramentas e seus recursos estão sendo utilizados corretamente dentro do período estabelecido e ordenados com as informações fornecidas. Ainda, os principais objetivos segundo o Conselho Federal de Contabilidade:

- 1) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- 2) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente;
- 3) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
- 4) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
- 5) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade;
- 6) auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações. (CFC, NBC T 16.8)

Segundo Basílio et al (2014), os controles internos consideram a garantia de que os ativos da empresa estão assegurados e que a empresa se encontra protegida de dados que possam prejudicar seu patrimônio. Como muitas empresas pequenas não possuem esses controles internos, é possível que não haja total segurança sobre o processo de tomada de decisão, assim como não haja confiabilidade relacionada à salvaguarda de seus ativos. É importante que as pequenas empresas valorizem os controles internos, pois estes oportunizam melhor estímulo da eficácia operacional e aparelham-se com os interesses da instituição em longo prazo. Algumas características dos controles internos:

- a) Plano de organização: a estrutura organizacional precisa corresponder a uma divisão adequada de trabalho, de forma que se estabeleçam as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis.
- b) Métodos e medidas: estabelecem as medidas e os meios de comparação e julgamento para se chegar ao objetivo preestabelecido.
- c) Proteção ao patrimônio: compreende o sistema pelo qual são garantidos e definidos os bens e direitos da empresa, assegurando seus interesses.
- d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis: compreendem a adequada precisão e observância aos elementos contábeis, para garantir a fidelidade da escrituração contábil.

- e) Eficiência operacional: significa ter pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atribuições.
- f) Políticas administrativas: compreendem o sistema de regras relativas ao gerenciamento dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção do resultado esperado. (ATTIE, 2000, p.114)

A empresa deve ter um planejamento, distribuindo responsabilidades, analisando com frequência as informações de seu sistema ou processo da segurança de seus ativos. Deve ser determinada as regras e procedimentos para seus colaboradores e treinamentos para um bom andamento da empresa.

2.4.3 Funções e formas de controles internos

A função dos controles internos é serem modelos-padrão e de fácil compreensão para que as pessoas possam se utilizar na empresa em qualquer situação, analisar os processos e sistema da empresa, verificar se as rotinas e procedimentos estão alinhados, assegurando que as atividades planejadas foram executadas com qualidade, alcançando os objetivos estabelecidos, diminuindo custos e retrabalhos, o que significa em melhores resultados das ações.

A coordenação dos controles internos tem como função a normatização em relação aos fluxos dos processos, a criação de rotinas administrativas, orientações e treinamentos internos, assessoria e consultoria, o apoio institucional ao controle externo e a melhoria contínua como garantia de cumprimento dos padrões de controle previamente estabelecidos em leis e regulamentos. (SILVA, 2013, p. 12)

Ao implantar os controles internos, é essencial que tenha um treinamento interno, verificar se as funções dos controles atendem a necessidade da empresa, acompanhar se as rotinas administrativas estão sendo cumprida, avaliação de desempenho dos colaboradores são, portanto, avaliados em conjunto com o desempenho da entidade, por meio dos resultados. Os controles internos exerce função:

Restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”. A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento. (CHIAVENATO, 2003, p. 613)

O gestor tem responsabilidade em aplicar os padrões definidos pela alta gestão utilizando o tipo de controle mais adequado, conforme a necessidade, ramo empresarial e atividades desenvolvidas na empresa. De acordo com Floriano (*apud* Santos e Trindade, 2010, p.38), o sistema de controles internos pode ser preventivo: forma de prevenir a ocorrência dos problemas, guia para execução dos processos; defectiva: verifica o problema no processo, permitindo correção do mesmo; corretiva: descobre erros, depois que já ocorreram, permitem ações corretivas.

Por meio dos controles internos, a alta gestão pode acompanhar os processos, prevenir, verificar, caso necessário terá tempo hábil para corrigir os erros e aperfeiçoar seu sistema, assim terá uma avaliação da situação real da empresa.

2.4.4 Vantagens e limitações dos controles internos

Para Crepaldi (2011), a importância dos controles internos está na verificação e garantia da empresa na continuidade no mercado e no fluxo de suas operações. Destaca-se algumas das principais vantagens da utilização de um controle interno:

- Prevenção de fraudes;
- Aprimoramento da gestão governativa;
- Redução de custos, erros e desperdícios;
- Minimiza riscos;
- Estimula a eficiência de sua equipe;
- Salvaguardar os ativos;
- Ajuda na compreensão e cumprimento normas e leis;
- Aumenta credibilidade e confiabilidade com clientes, fornecedores e investidores;

Antes de aplicar os controles internos é necessário que o gestor conheça a empresa, sua área de atuação, suas necessidades, capacidade nos abastecimentos e controles de informações, de maneira que os objetivos, metas e planos sejam atendidos e atingidos. Na visão de Reeve (2009), os controles internos nas pequenas empresas encontram algumas limitações, por inúmeras circunstâncias transitórias.

Quanto às limitações, Souza (2013) salienta que os controles internos precisam oferecer segurança. Mesmo assim, as limitações do processo estão mais ligadas ao potencial humano da operação. Quando funcionários negligentes ou não capacitados são colocados para o trabalho com controles internos, o processo pode se tornar perigoso, visto que os parâmetros técnicos e éticos podem ser deixados de lado em virtude de ganhos pessoais e apropriação de bens da empresa.

Para Souza (2013), as pequenas empresas ainda carecem de sistemas relacionados com controles internos, que são precarizados sem o conhecimento devido. A ação estratégica é a normatização dos processos para maior confiabilidade das estruturas contábeis e das informações contidas nos relatórios, dessa forma evitando as margens mais estreitas, patrimônio delimitado em poucos setores.

Além disso, há limitações como a transição de rotinas, o contorno das ações a partir de acordos entre gestão e contabilidade, prazos não respeitados, normatizações e planejamentos efetuados e não seguidos em sua integralidade, dentre outros. Dessa maneira, mais do que ter controles internos em pequenas empresas, é fundamental que haja o processo de conscientização para que ele seja seguido de forma correta, ética, científica.

Os controles internos devem ser feitos com o ordenamento adequado, respeito a normas técnicas, éticas e estruturais da empresa, assim facilitando a visualização dos equívocos, garantia nas informações contábeis e segurança em utilizar os itens coletados em análises futuras.

2.4.5 Elementos e tipos de controles

O sistema de controles internos, sofre mudanças constante, e a necessidade da empresa nos dias atuais pode diferir de seu futuro, é preciso que haja atenção significativa relacionada a esses fatos, pois faz parte da gestão, acompanhando e contribuindo para atividades administrativa e operacionais. Alguns elementos que devem ser analisados nas atividades:

Ambiente de controle: é a consciência que a companhia possui sobre o controle interno. O ambiente de controle é efetivo, quando as pessoas da companhia sabem de suas responsabilidades, o limite de suas autoridades e possuem o comprometimento de fazerem suas atribuições de maneira correta. A alta administração deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, código de ética e código de conduta a serem adotados.

Avaliação e gerenciamento de riscos: a existência de objetivos e metas é condição fundamental para a existência dos controles internos. Depois de estabelecidos os objetivos, devem ser identificados os riscos que ameaçam seu cumprimento e tomadas às ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.

Atividade de controle: atividades executadas de maneira adequada, que permitem a redução ou administração dos riscos identificados anteriormente. Podem ser atividades de controle e desempenho e devem ser transmitidas a todos os integrantes da companhia.

Informação e comunicação: dá suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, ou vice-versa, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia.

Monitoramento: é a avaliação e apreciação dos controles internos ao longo do tempo, sendo o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, como é o caso da autoavaliação, revisões eventuais e auditoria interna (OLIVEIRA e LINHARES, 2007, p.167).

Para Reeve (2009), é fundamental ter um ambiente de controles (colaboradores motivados a realizar os mesmos), avaliação de risco (avaliar e criar medidas preventivas), procedimentos de controles (procedimentos alinhados com objetivo da empresa), monitoramento (localiza e monitora os erros e falhas), informações e comunicação (troca de informações e entendimento dos setores). São três tipos de controles:

Os estratégicos, táticos e operacionais. Sendo o controle uma das formas de medir e corrigir o desempenho, assegurando que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles táticos, estratégicos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implantado, a organização também deve se preocupar com o ambiente no qual o controle vai ser inserido. Numa organização, os componentes que fazem parte do controle interno servem de modelo gerencial criado pela mesma, constituindo-se em elementos importantes de todo o processo administrativo. (CHIAVENATO, 2003, p.654)

As organizações devem ser discretas e cautelosas ao implementar o sistema de controles, verificando se as funções estão adequadas com o ambiente e com as atividades estabelecidas. Pereira (2008), cita que os controles internos são importantes para gestão empresarial, pois auxiliam nas avaliações empresariais, geração caixa e nas tomadas de decisões. Segundo Jund (2002, p.237), “o processo de avaliação de controles é dividido em três etapas: levantamento geral do sistema, avaliação propriamente dita do sistema e realização dos testes de observação.”

O resultado dos controles internos sofrem modificações no decorrer do processo, devido o crescimento da empresa, entrada de novos colaboradores, dificuldade financeira, caso isso ocorra, é preciso adaptar novamente os controles para atual necessidade da empresa. De acordo, com Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29), os controles internos podem dividir-se em dois grupos: os de natureza contábil e natureza administrativa. Crepaldi, (2007), evidencia que os controles contábeis são métodos e procedimento para salvaguardar todo os itens que integram no patrimônio da empresa.

- Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e riscos envolvidos;
- Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas; (CREPALDI, 2007, p.275)

Os controles contábeis abrangem os sistemas e procedimentos usados pelos setores da empresa para proteger o patrimônio da empresa. Servem também para verificação e avaliação dos registros contábeis. Já os controles administrativos, conforme Crepaldi (2007), são a organização dos métodos e procedimentos, ligados aos registros financeiros.

- Normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da organização no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades, sendo estes bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis. (CREPALDI, 2007, p. 275)

Os controles administrativos, portanto são as normas da empresa que precisam ser obedecidas, visando eficácia das execuções das atividades. Franco e Marra (2009), o principal meio de controle que dispõe a administração é a contabilidade, por meio de escrituração, registro de ocorrência. Conclui-se que a finalidade desses controles é evitar fraudes, erros de todo o sistema e abuso de autoridade, adaptações de mudanças quando necessário, confiabilidade dos registros, conhecimento da realidade da empresa para a gestão.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento desse artigo, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos. Quanto à natureza da pesquisa, evidencia-se sua conotação básica, com propósito gerar conhecimento, motivação pela curiosidade, sem obtenção de lucro. Nas palavras de Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa básica tem objetivo de ampliar os conhecimentos teóricos e científicos. Os objetivos da pesquisa são classificados como exploratórios:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos demais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2002, p.41)

No decorrer dessa pesquisa, observa-se que o pesquisador se encontra mais preparado em relação ao tema estudado, identificando os problemas por meio de hipóteses levantadas, com familiaridade entre entres. Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa são bibliográficos.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS E MARCONI, 2009, p.183)

Essa pesquisa é significativa para compreender como o controles internos é fundamental para micro e pequenas empresas. O contato inicial com a temática se estruturou mediante livros, artigos e internet, o que forneceram uma visão mais clara e objetiva da temática. Segundo Marconi e Lakatos (2009), os dados numéricos podem quantificados e tem ponto central no pensamento lógico, nas relações variáveis. Entretanto, o teor qualitativo enaltece as interpretações dos fenômenos e atribuições aos seus respectivos significados, ou seja, procura compreender detalhados os fatos do problema.

As informações e dados utilizados para a execução do artigo foram fornecidos livros e artigos publicados, com intuito de verificar a importância dos controles internos para auxiliar nas tomadas de decisões e melhoria contínua na gestão empresarial.

4 Análise de Dados

De início, foi construído um quadro contextual dos aspectos defendidos pelos autores. O foco foi enfatizar como os controles internos ocorre dentro das pequenas empresas. A pesquisa buscou descritores relacionados aos controles internos e pequenas empresas, em portais como CAPES e SCIELO, além de trabalhos específicos encontrados nas bases do Scholar. Os resultados são vistos abaixo:

Tabela 1 – Autores, títulos de obra e Resultados

Autor (es/as)	Título	Resultados
Gonçalves e Losilla (2017)	Controladoria Empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas	Os resultados apontaram que os processos decorridos para aprimoramento dos controles internos em pequena empresa trouxeram benefícios a longo prazo, bem como melhor organização contábil da instituição analisada.
Souza (2012)	A importância do controle interno em micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço preparatório para as provas de vestibulares	Na empresa descrita pelos autores, houve melhoria dos resultados em matrículas e na organização de cronogramas, aulas, sistemas financeiros internos, bem como maior confiabilidade dos resultados trimestrais da empresa, no uso de controles internos. Assim, comprova-se a eficácia dos controles internos
Basílio et al (2014)	Controladoria Empresarial como Ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro na Região de Barbacena, MG	No setor hoteleiro, foi verificado que pequenas empresas possuem maiores dificuldades de organização dos processos internos de controle. Com utilização de ferramentas virtuais diversificadas e acessíveis, foi possível demonstrar que os controles internos pode ser valioso ao aprimoramento da rentabilidade, bem como na obtenção de informações que levem a decisões futuras mais assertivas.
Do Nascimento e Gomes (2020)	O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte	Os autores mencionam que pequenas empresas possuem maiores dificuldades orçamentárias,

		o que prejudica os controles internos. Porém, destacam que a mudança de mentalidade é necessária para que estas instituições não venham a fechar as portas, visto que grande parte dos problemas de caixa estão associados ao gerenciamento específico e tomadas de decisão equivocadas na gestão.
Santos (2018)	Práticas de controle interno: um estudo com microempresas do setor alimentício em Olho d'Água das Flores - AL	No setor alimentício, os autores compreenderam que a implementação dos controles internos também pode estar associada à preservação da sustentabilidade produtiva, bem como da saúde financeira. Os controles internos possibilitaram menor retrabalho e maior eficácia na especialização dos serviços.
Fernandes e Galvão (2016)	A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício	Analisando a relação entre custo e benefício, os pesquisadores enfatizaram que muitos gestores ainda veem os controles internos como algo incômodo, oneroso e desnecessário. Isso ocorre porque não realizam controles internos, ou o fazem parcialmente. Dessa maneira, a análise é satisfatória ao apontar a importância de se diminuir custos para implementação de controles internos, sobretudo, em tecnologia virtual e suporte especializado.
Oliveira (2019)	Controle interno: um estudo de caso em uma microempresa	Analisando uma empresa varejista familiar, o pesquisador salienta que os controles internos da instituição possuem falhas, o que prejudica os resultados. Orientações foram dadas, como melhor governança e mais direcionamento dos controles internos, bem como sua aplicação em setores em que antes ela era inexistente.

Fonte: Análise dos autores (2020)

Os autores escolhidos acima possuem pesquisas abrangentes focadas em micro e pequenas empresas. Todos os resultados apontados demonstram que o uso dos controles internos pode viabilizar um processo de tomada de decisão mais significativo. Além disso, em todas as pesquisas foram descritas as dificuldades de implementação dos controles internos no longo prazo, pois micro e pequenas empresas não possuem margens extensas e orçamento satisfatório para o atendimento de todas essas particularidades.

Para Santos (2018), a capacitação profissional é essencial para que haja maior controle, gerenciamento e mapeamento do processo decisório de uma empresa. Quando a capacitação não acontece, é possível que os equívocos passados sejam repetidos, onerando gastos e trazendo preocupações recorrentes à empresa. Se há investimento em capacitação, os

resultados podem ser mais expressivos, de longo prazo e coletivos. Outro aspecto verificado na discussão bibliográfica é a questão orçamentária. Fernandes e Galvão (2016), Santos (2018) e Basílio et al (2014) são enfáticos ao defender maior acessibilidade dos conhecimentos específicos de controles internos, principalmente para gestores de instituições de pequeno porte.

A percepção de Souza (2012), diz que é essencial às micro e pequenas empresas interiorizarem fatores de confiabilidade e direcionarem seus processos para que o controle seja percebido na realidade dos colaboradores. Bem como a controladoria ter pleno conhecimento da Filosofia da empresa, sua História, sua estrutura e seus resultados anteriores. Tanto no que se refere à natureza contábil quanto ao processo administrativo, a ação de controles internos precisa priorizar a qualidade, assegurar o patrimônio e trazer eficácia para que os dados presentes sejam usados na tomada de decisão futura. Além disso, autor ressalta que os controles internos possui uma dinâmica intensa que é atrelada com todas as ramificações das empresas. Essa compreensão da filosofia e da missão da empresa não é enfatizado pelos outros pesquisadores selecionados, mas aponta que para compreender os controles internos, o engajamento com a empresa é fundamental.

Outra temática discutida por alguns dos autores selecionados é a proteção patrimonial por vias de controles internos. Oliveira (2019), descreve que a proteção dos ativos deve ser feita mediante ação estratégica de captação de recursos excedentes e da preservação dos ativos anteriores, de modo que os gastos sejam suprimidos e os investimentos tenham retorno em tempo hábil de pagamento das dívidas e novos investimentos. Os controles internos trabalham com o fator temporal, e desdobra-se em ações de motivação, gestão financeira, administração de recursos estratégicos, dentre outras funcionalidades.

Do Nascimento e Gomes (2020) afirmam que duas ações podem ser necessárias na proteção dos ativos: a primeira consiste em uma mudança de mentalidade para que os controles internos sejam feitos com melhores resultados. O último fator seria a facilitação dos recursos para melhoria do acesso, por parte do gestor das pequenas empresas. Esses pontos reforçam que a mudança de mentalidade para utilização dos controles internos é imediata, e que os onerosos preços para acesso a tecnologias que viabilizem os controles internos afastam o pequeno gestor.

Todos os autores mencionados ressaltam que a controladoria e os controles internos são essenciais para qualquer empresa, principalmente para as empresas de pequeno porte, a função do controller é de grande importância, seus conhecimentos aplicados podem evidenciar melhores resultados, com a superação da concorrência e melhor saúde financeira para a instituição.

Órgãos de acompanhamento e orientação, como o SEBRAE, podem facilitar o processo de capacitação para ação especializada controladoria. Da mesma forma, a especialização, a extensão universitária e a busca por conhecimento aprofundado podem trazer maior mobilidade e dinâmica ao trabalho, com perspectivas de melhor organização futura.

5 Considerações Finais

Os pesquisadores escolhidos mapearam seus discursos na valorização dos controles internos para otimização da organização dos gastos, receitas, processos e na eficácia dos produtos. Por mais abrangente e múltipla que tenha sido o olhar de cada trabalho, bem como os setores envolvidos, alguns itens permaneceram unânimes em todos os resultados.

O primeiro aspecto é que os controles internos são essenciais para todas as empresas, inclusive as micro e pequenas empresas. O segundo ponto é que a tecnologia e as ferramentas para esses controles internos precisam ser democratizadas. E o terceiro ponto é que o gestor precisa estar aplicado para aplicar, gerir, embasar e avaliar os controles internos, bem como utilizar seus resultados em prol da empresa. Por fim, é fundamental que haja compreensão de uma estrutura hierárquica que possibilite melhor utilização dos controles internos em empresas de pequeno porte.

O objetivo alcançado, foi demonstrar a importância da aplicação dos controles internos a partir de revisão bibliográfica. A pergunta de partida também foi respondida, visto que os principais desafios, segundo os autores analisados, são de questão orçamentária, de conhecimento da área, gestão flexível e no controle a longo prazo, visto que muitos ainda insistem em sistemáticas tradicionais e recusam a tecnologia disponibilizada.

A pesquisa corrobora para se pensar o processo de busca pelo aperfeiçoamento dos controles internos. Com a automatização dos processos e facilitação de ferramentas de gestão, ainda há gestores que não utilizam os controles internos, seja porque desconhecem, porque não possuem recursos ou porque encontram-se em uma área cômoda, na qual os resultados já são suficientes para sobrevivência da instituição no curto prazo. Porém, as mudanças são necessárias e significam a sobrevivência da empresa no longo prazo. Mudar é preciso.

6 Referências

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Normas Brasileiras para o exercício da Auditoria Interna. 2. ed. São Paulo. .

BASILIO, O. C. et al. **A Controladoria Empresarial como Ferramenta de Gestão para Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro na Região de Barbacena**, MG. 16 f. XII Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia, Barbacena, 2014.

BORINELLI, M. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 24/09/2020 às 20:27h.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 155 DE 27 DE OUTUBRO DE 2016 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm>. Acesso em 23/09/2020 às 13:30h.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARTELLI, A.; **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, D.P. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Organização e Controle**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução n. 1135/08 de 2008, NBC T 16.8, Brasília.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DO NASCIMENTO, J. P. S.; GOMES, D. W.; DE OLIVEIRA, O. V. **O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte**. Revista Expressão Católica, v. 9, n. 1, 2020.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 5, n. 1, 2016.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil Normas de Auditoria, Procedimentos e Papéis de Trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. 4. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, D. de A.; LOSILLA, M. **Controladoria Empresarial**: gestão financeira em micro e pequenas empresas. **HÓRUS**, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017.

GONÇALVES, R. M. C. G.; RICCIO, E. L. **Sistema de Informação**: ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

JACQUES, E. de A.; MARIAN, P. D. **O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**. Revista Eletrônica de Contabilidade, n.1, n.3, 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a07vlln01.pdf>>. Acesso em 24/09/2020 às 20:43h.

JUND, S. L. **Auditoria, Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALUCHE, M. A.; QUEIROZ, A. D. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. 247 f. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados**. 7. ed. - reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, C. M. **A Importância do Controle Interno para uma gestão empresária em uma microempresa**. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015.

HOUAISS, A.; VILLAS, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Mini dicionário: Houaiss da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 2010.

OLIVEIRA, G. C. M. **Controle interno: um estudo de caso em uma microempresa**. Revista de Ciências Contábeis | RCiC-UFMT|, v. 10, n. 19, p. 82-95, 2019.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. **A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso**. 39 In: BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, maio/agosto, 2007.

PEREIRA, A. N. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. Revista Interface, 2008. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>> Acesso em 24/09/2020 às 21:14h.

PITIÁ, M. G. **Controladoria na gestão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

REEVE, J. M.; WARREN, C. S.; DUCHAC, J. E.; PADOVEZE, C. L. **Fundamentos de Contabilidade: princípios**. 22. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RESKE FILHO, A.C. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, D. J. S. **Práticas de controle interno: um estudo com microempresas do setor alimentício em Olho d'Água das Flores - AL**. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2018.

SANTOS, M.; TRINDADE, L. L. **A contribuição dos controles internos para a eficácia e eficiência da gestão operacional:** Um estudo de caso. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/download/1343/771>> Acesso em 20/06/2020 às 20:00h.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas>> Acesso em 20/05/2020 às 10:00h.

SILVA, A. C. D.; MARION, J. C. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, L.C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** 1. ed. (2008), 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, L. C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2012.