

CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA PARA A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Paloma de Lavor Lopes
palomalavor@gmail.com
UGB/FaSF

Bianca Sampaio Silva de Paula
b.sampaio49@gmail.com
UGB

Larissa Varela de Oliveira Borges
larissavarela@live.com
UGB

Renan Gomes de Moura
renangmoura@gmail.com
Unigranrio

Eva Alessandra Rolim de Almeida
Eva-ale@hotmail.com
FaSF

Resumo: Em um ambiente de grande competitividade, se mantém de pé apenas a organização que estiver preparada, aquela que possuir o melhor controle e a melhor estratégia. Observa-se que, a cada dia, o avanço tecnológico faz com que as organizações estejam em constante mudança, devido ao fluxo intenso de informação e ao processamento de dados. As mudanças são rápidas e se a organização não conseguir acompanhar tais mudanças, não sobrevive no mercado atual. O objetivo geral desse artigo é verificar a existência do controle interno em uma organização de pequeno porte. Como metodologia, utilizou-se tanto a pesquisa bibliográfica quanto um estudo de caso através em uma entrevista semi-estruturada com quatro colaboradores da empresa X de Volta Redonda/RJ. Como resultado percebe-se que há controle interno na organização, porém não é muito eficaz.

Palavras Chave: Controle Interno - Estratégia - Controladoria - Pequeno Porte - Eficácia

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa que queira competir com vantagens no mercado atual deve buscar manter-se atualizada devido à rapidez com que as informações são acessadas e tornar seu controle interno o mais eficiente possível, para que possa ter e ser um diferencial no mercado devido às novas tecnologias que surgem diariamente.

Normalmente, a maioria das organizações acaba por se limitar as rotinas contábeis e fiscais do dia a dia e não procuram oferecer algo a mais, que possa contribuir com seu crescimento.

A controladoria tem como função controlar as atividades de uma organização, sendo estruturada para atender necessidade e também servir como ferramenta para monitoramento, que se faz cada vez mais necessário devido à exigência do cumprimento das metas estabelecidas.

Sabe-se que o controle interno é ferramenta da controladoria estratégica e, portanto, questiona-se: como o controle interno pode contribuir na eficácia do controle estratégico dentro da organização?

Essa pesquisa tem como hipótese que a utilização dos controles internos pode sim contribuir na eficácia do controle estratégico de uma organização, beneficiando assim tanto os stakeholders quanto os shareholders.

O objetivo geral é verificar a existência do controle interno na organização de pequeno porte e como objetivos específicos: analisar junto aos colaboradores a eficácia do controle utilizado pela organização e detectar possíveis falhas para que se sugiram melhorias nos processos realizados.

Como metodologia, utilizou-se tanto a pesquisa bibliográfica quanto um estudo de caso através em uma entrevista semi-estruturada com quatro colaboradores da empresa X de Volta Redonda/RJ. No que diz respeito à parte teórica, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, pertinentes ao tema abordado.

2. CONTROLADORIA

Controlar é ter conhecimento da realidade da empresa, devendo dispor de informações de fácil acesso para o gestor. A controladoria pode ser entendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas. (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Deve ser estruturada tanto para atender necessidade como também servir de ferramenta para monitoramento permanente sobre toda a etapa do processo de gestão. Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 32) afirmam que a controladoria é:

Um departamento que registra fatos ocorridos; e sua inovação é no sentido que, registrando esses fatos, consiga projetar a situação real da organização, visando sempre os pontos estratégicos presentes e futuros, auxiliando assim a tomada de decisão.

O mesmo autor ainda afirma que uma eficiente e eficaz controladoria deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões manterem permanente monitoramento das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos e exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

A controladoria deve ser conduzida por um profissional experiente, chamado de controller, ou seja, controlador.

O controller pode assumir diversos cargos nas áreas administrativas, e sua remuneração difere por setor. Deve ser um profissional multifuncional, e deve ser o gestor do sistema de informações gerenciais.

Tabela 1: As principais atribuições da controladoria compreendem

Plano integrado	Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações
Performance	Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais
Medir e reportar a eficiência	Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negocio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para se atingir esses objetivos
Proteção para os ativos	Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros
Analisar a eficiência	Analisar a eficiência dos sistemas operacionais
Melhorias	Sugerir melhorias para a redução de custos
Verificação sistemática	Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização
Análise das causas	Analisar as causas de desvios e sugerir correções desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle
Analisar a adequação	Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização
Revisão e Analise	Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Fonte: Adaptado Financial Executive Institute apud Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 8 e 9)

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), o processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle, e essas informações exigem sistemas de informação que suportem tais decisões. Portanto, a controladoria deve integrar as informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Para tanto o papel do controller é fundamental na organização. A próxima seção abordará esse profissional tão importante.

2.1 CONTROLLER

O cargo de controller pode ser direcionado a diferentes áreas e diferem de organização para organização. Nos dias de hoje deve ser um profissional multifuncional, de fácil relacionamento e muito hábil, pois precisa ter uma visão ampla da organização. Sua função é elaborar, analisar e interpretar os relatórios gerenciais de acordo com as necessidades do usuário, que servirão de suporte para a tomada de decisões na empresa. (CREPALDI e CREPALDI, 2014, p. 29 e 30)

A controladoria é exercida de duas formas diferentes, onde a primeira situa-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordina-se ao diretor financeiro. Já a segunda forma é ligada diretamente a alta administração, onde sua principal função é que as informações cheguem às pessoas certas e no tempo certo. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 30)

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 11) entende-se por controller um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais. Ele é importante para o controle e acessória na organização.

O moderno controller deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro. Deve:

- Ter capacidade de prever problemas que poderão surgir e de coletar informações necessárias para as tomadas de decisão;
- Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- Fornecer informação específica a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que a recebe;
- Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e índice;
- Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro;
- Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- Insistir na análise e estudo de determinados problemas;
- Sempre que possível assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de soluções para os problemas, nunca o de crítico;
- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários;
- Ter a capacidade de vender suas ideias e não impor opiniões;
- Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas atribuições para outras áreas sofre limitações. (TUNG (s.d.) apud OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011, p. 11 e 12)

Percebe-se então que o controller precisa ser um profissional qualificado, pois ele controla o fluxo de informação dentro da organização. Cabe a ele fazer com que as informações cheguem de forma correta e de forma ágil aos interessados. Essas informações permitirão que decisões possam ser tomadas pela alta administração.

Necessita ter capacidade para prever e se antecipar a problemas, e gerir possíveis soluções. Seus olhos sempre deverão estar voltados para o futuro, sem perder o presente de vista, pois perdas do passado não podem ser controladas, mas do presente e do futuro sim.

Além disso, o controller também deve ser um profissional bem qualificado, bem instruído, ético, imparcial, conselheiro e avaliador.

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 32) a função básica do controller será garantir a perfeita realização do processo: Inicia-se com a decisão, seqüenciado pela ação, depois informação para enfim chegar ao controle.

3. CONTROLE INTERNO

O controle é uma função gerencial que deve ser uma preocupação continua. Para a controladoria, é de fundamental importância conhecer a qualidade e o grau de confiabilidade dos sistemas.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 71) o controle interno deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dimensão geográfica, bem como nas áreas operacionais.

Já para Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 71 e 72) o controle interno deve fornecer segurança quanto à consecução de objetivos como confiabilidade e rapidez nas informações, obediência às leis e regulamentos e eficácia e eficiência de operações.

O mesmo autor ainda afirma que a avaliação de controles internos permite determinar a eficiência dos controles, a exposição aos riscos, a qualidade dos planos de ação para corrigir aspectos falhos e/ou vulneráveis e a probabilidade de se alcançar as metas do negócio.

A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

O controle interno tem por função, segundo Crepaldi e Crepaldi (2014) promover a eficiência e a eficácia operacional, evitar fraudes, erros e crises dentro da organização, e por estar diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo (planejamento, organização e direção), representa um reflexo de todas as demais funções administrativas, assegurando, medindo e avaliando os resultados das ações empresariais.

A existência e o bom funcionamento de um sistema de controle, devidamente auditado, pode evitar a empresa elevados custos com fraudes, erros, e omissões, pois um gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir eficácia almejada. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p.72)

Os responsáveis pelo bom funcionamento dos controles internos são todos os colaboradores e a alta administração. Ao controller cabe a função de avaliar se o sistema de controle interno está funcionando como o planejado e, caso contrário, de propor a implantação do mesmo (se ele não existir) ou melhorar sua qualidade caso exista. Logo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objetivos de controle interno proposto pela empresa, adequando suas atividades com estes.

Segundo Crepaldi e Crepaldi, os principais objetivos de sistema de controle interno são:

Todas as empresas são estruturas para atingir um ou vários objetivos específicos. Para que esses objetivos sejam atingidos de modo eficiente, as empresas agrupam e organizam de modo lógico todas as funções que tem por finalidade realizar determinada tarefa. Esse agrupamento consiste em rotinas denominadas "sistemas" que, em última análise, representam o modo lógico pelo qual se executa determinada tarefa. Ainda afirma que geralmente a administração da empresa não está em posição de verificar se cada função de cada um de seus sistemas está sendo cotidianamente cumprida como foi estabelecido. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 65)

Para assegurar-se de que tais funções estão sendo devidamente praticadas, são definidos outros sistemas que tem por finalidade controlar o funcionamento do sistema anterior. Esse novo sistema é denominado sistema de controles internos. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 66)

Controles internos podem ser definidos como todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos (AICPA). (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 70)

Segundo Lisboa (2012), a Exposição de Normas de Auditoria nº 29 (ENA 29) estabelece que o sistema de controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa.

Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os sistemas, métodos e procedimentos relativos a:

- salvaguarda dos bens, direitos e obrigações;
- fidedignidade dos registros financeiros.

Os controles administrativos compreendem o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos pela direção com a finalidade de contribuir para:

- eficiência e eficácia operacional;
- obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração.

A tabela 2 a seguir aponta os controles por categorias.

Tabela 2: Classificação das categorias de controle interno

Controle do sistema contábil de informações	Os sistemas contábeis e de informação devem fornecer à administração e ao pessoal de supervisão meios de identificar erros ou omissões nos registros contábeis, pois quanto maior o volume das transações envolvidas, menor a participação direta da administração nessas transações. Assim, um adequado sistema de informações e relatórios gerenciais deve prover a administração informações confiáveis, claras, precisas, objetivas, atualizadas e em prazos adequados, que possibilitam a tomada de medidas e sirvam para as tomadas de decisão, quando aplicável.
Controles organizacionais	Métodos administrativos e operacionais implantados para uso rotineiro nas diversas atividades da organização. A organização e a segregação de funções, maneira pela qual a administração delega autoridade e responsabilidade, devem constituir-se em elementos efetivos de controle. Exemplos de controle organizacionais: segregação de funções, definição de delegação de autoridade, procedimentos para as aprovações e autorizações.
Controles de procedimentos e do fluxo da documentação	São os inseridos no fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será conferido nos estágios seguintes.

Fonte: Adaptado Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.75 e 76)

Observa-se então que quando, no controle de procedimentos, as normas e procedimentos adequados à estrutura da organização (devidamente documentados) são bem definidos e de fácil entendimento, os colaboradores compreenderão de forma clara suas funções e responsabilidades.

Lisboa (2012) simplifica os tipos de controle interno ao categorizá-los em:

Existem vários tipos de Controle, são eles:

Controles Contábeis dizem respeito aos métodos e procedimentos utilizados na salvaguarda do patrimônio e nas informações contábeis em relação à veracidade e confiabilidade dessas informações.

Controles Administrativos métodos e procedimentos utilizados na elaboração de planos para atingir a eficiência operacional e adesão à política traçada pela organização.

Controles Operacionais: planejamento, orçamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, autorização, políticas, procedimentos e métodos.

Controles para gestão dos recursos humanos: recrutamento e seleção, orientação, formação, desenvolvimento e supervisão.

Controles de revisão e análise: avaliação do desempenho, análise interna das operações e programas, revisões externas, e outros.

Controle das instalações e equipamentos: Verificação das instalações e equipamentos.

O mesmo autor ainda afirma que para que o controle interno seja eficiente, é muito importante a ligação entre todos os controles citados acima, pois um sem o outro não tem como atingir a eficácia dos controles internos.

Para Crepaldi e Crepaldi (2014), os principais objetivos do controle interno são de proteger os ativos da empresa, obter informação adequada, promover a eficiência operacional da organização e estimular a eficiência operacional da organização.

Tabela 3: Natureza e objetivos dos controles internos.

Natureza	Objetivos
Complemento	Assegurar que tudo o que deveria ter sido executado, registrado, decidido, providenciado, informado etc. de fato foi.
Exatidão	Assegurar que tudo foi executado corretamente.
Pontualidade	Assegurar que tudo foi executado no tempo previsto.
Justeza	Assegurar que tudo foi executado de maneira autorizada e condizente com as normas, políticas e estruturais da empresa.
Econômica	Assegurar que tudo está economicamente justificado dentro do escopo da finalidade da empresa.

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2014, p.70)

Pode-se observar que o controle interno é uma ferramenta de suma importância para a gestão de toda empresa, pois além de resguardar os ativos também assegura muitas fases no processo decisório através do fluxo de informação e da confiabilidade de tais informações. Também promover a eficiência operacional, minimizando riscos, fraudes, omissões, e erros, que poderão ser evitados no futuro (caso uma situação com que a organização já tenha lidado venha se repetir).

4. ESTRATÉGIA

Estratégia é uma ferramenta usada para se alcançar objetivos e metas, tendo uma visão voltada para o futuro, o que se pretende alcançar. É um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determinam e revelam a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo. Surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico. (TAVARES, 2010, p. 22).

Segundo Ansoff (1985 apud Oliveira, 2006, p.193) estratégia são as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa. A estratégia implica na capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas.

Já para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 30) a estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar metas.

O Planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientes. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado á implementação das estratégias delineadas. (TAVARES, 2010, p.52).

É preciso buscar uma estratégia dentro da organização a qual possa ressaltar todos os departamentos para gerar a sua melhoria com o intuito de suprir as necessidades dos departamentos de uma forma mais dinâmica e satisfatória aos colaboradores, aproximando a organização dos seus objetivos a longo prazo. Onde é fundamental para alcançar o sucesso desejado, nos movimentos competitivos e modelos de negócios utilizados para fazer a

estratégica acontecer dentro da organização de uma forma onde a empresa tenha oportunidades interessantes que lhe favoreçam.

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma organização em um mundo de negócios que muda constantemente. (PADOVEZE, 2003, p.96).

Percebe-se então, que a estratégia é uma forma de se pensar no futuro, criando vantagens competitivas, que é a capacidade da empresa formular, implementar e divulgar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Com uma boa elaboração e aplicação das estratégias, seus objetivos podem proporcionar grandes resultados.

Tabela 4: Dimensões da estratégia

Abrangência e conteúdo	<p>A abrangência trata da amplitude de sua abordagem, que pode ser no nível da corporação, organização, departamento, projetos, unidades entre outros;</p> <p>O conteúdo trata dos elementos e seus correspondentes significados que vão compor cada uma das etapas do processo de gestão estratégica, tais como negócio, visão, missão, competências distintas, análise do macro ambiente, dos relacionamentos da organização, de seu ambiente competitivo, de seu ambiente interno, de valores, política, estratégias, objetivos e ações.</p>
Implementação	<p>O cumprimento ou reformulação das etapas previstas ou de sua reformulação, quando necessária, para o envolvimento e comprometimento oportuno e contínuo de seus colaboradores;</p> <p>A avaliação e o controle do processo.</p>
Organização para o planejamento	<p>A formalização de um grupo de apoio ao seu processo e posicionamento na organização;</p> <p>O conhecimento e a intervenção na realidade organizacional, nos aspectos que interferem em sua implementação;</p> <p>A criação de mecanismos de apoio, tais como um projeto de gestão e montagem de sistemas de informações gerenciais;</p> <p>A identificação da interferência e administração das relações de poder que os integrantes da organização possuem em relação a sua implementação, no sentido de torná-la bem-sucedida.</p> <p>Reestruturação do modelo organizacional visando adequá-lo aos requerimentos de implementação do planejamento.</p>

Fonte: Tavares (2010, p 33 e 34)

Percebe-se então que não existe uma forma única de se abordar estratégica. Essa deve ser adequada à peculiaridade de cada organização, observando aquilo que a organização almeja para que a mesma alcance suas metas e objetivos.

5. CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Controladoria Estratégica é a necessidade de planejar estrategicamente, tendo sempre uma visão voltada para o futuro, o que exige do controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação da ameaça e da oportunidade que surgem a todo o momento no ambiente empresarial (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2011, p. 19).

Também pode ser entendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais,

financeiras e contábeis de determinada entidade, sendo considerada hoje como o atual estágio evolutivo da Contabilidade (OLIVEIRA, 2002, p.13).

Percebe-se, com base nos autores, que a controladoria estratégica pode ser conceituada como uma forma de se pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações, envolvendo o profundo conhecimento do negócio, pois ter posse de todas as informações possíveis da empresa é primordial, e a preocupação não deve estar somente com a concorrência, mas também com clientes, fornecedores e todos aqueles que estão ligados a organização.

Segundo Prado (2002, p. 11), a controladoria estratégica pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

Já Padoveze (2003, p. 96) afirma que uma das funções da controladoria estratégica é comparar os resultados gerados pelas atividades com os resultados que se haviam projetado. Ou seja, se a organização planejou algo que viesse trazer melhorias para determinado setor, obteve controle sobre as informações estratégicas, o gestor tem condições para tomar decisões com maior agilidade para que se possa alcançar o resultado planejado.

Tabela 5: Tipos de estratégias

Estratégia de crescimento (crescimento interno, integração horizontal).	São indicadas quando o resultado esperado possibilitar aumento do valor da empresa.
Estratégia de estabilidade	Manutenção das unidades de negócio, que se aplica quando a concentração de esforços no portfólio de negócio contribuir para fortalecer o posicionamento competitivo das distintas unidades.
Estratégia de Redução	Que geralmente constituem os derradeiros recursos de unidades de negócio que enfrentam desempenhos insatisfatórios ou até mesmo o risco de sobrevivência da empresa.
Estratégia Tecnológica	Conceito relativamente novo, onde é figurado como integrante das estratégias funcionais da empresa. De extrema importância para organizações que competem em áreas nas quais a mudança tecnológica ocorre de forma constante.
Estratégia de Agilidade	Onde a entrega em tempo real desempenha papel fundamental. É a competição baseada no tempo, onde a força competitiva resultante tem origem na maneira como as pessoas, organizações e tecnologia são coordenadas.
Estratégia de Qualidade	A questão central é como conseguir aumentar a retenção do cliente, uma vez que a retenção constitui a derradeira meta visada pelo sistema que interliga a qualidade à satisfação dos clientes.
Estratégia de Desempenho Empresarial	A essência da questão, diz respeito ao relacionamento entre a estratégia e a mediação de desempenho das organizações, até porque é impossível gerenciar o que não se pode medir.

Fonte: Vieira (2013, p.5)

Percebe-se então que a estratégia é uma ferramenta importante para a organização e para a sua sobrevivência. Diante disso percebe-se o quão importante é a junção dos termos controladoria e estratégica, o qual significa uma organização que é voltada para o futuro.

Uma estratégia de guerra, por exemplo, sempre vê mais a frente, sempre planeja para o futuro, onde se utiliza de informações culturais de quem se irá enfrentar, ou seja, seus adversários, e com a estratégia traçada no presente os levarão aos seus objetivos no futuro.

Assim deve ser a Controladoria Estratégica: a organização com os olhos voltados para o futuro, obtendo vantagens competitivas, e conquistando seus objetivos.

6. METODOLOGIA

Este artigo teve como fundamentação teórica: pesquisas bibliográficas em livros, artigos publicados, internet e o estudo de caso com entrevista semi-estruturada.

Para a realização do estudo de caso fez-se entrevista semi-estruturada com a administração de uma empresa X de Volta Redonda/RJ no mês de Agosto de 2016. Vale ressaltar que o método utilizado foi um questionário com 05 perguntas abertas.

7. ESTUDO DE CASO

7.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X

A empresa X, com sede em Volta Redonda – RJ é constituída com área de 1.212,50 m², 287 unidades, sendo 182 salas comerciais, 16 lojas, 21 sobrelojas e 68 vagas de garagem construída. Atualmente seu quadro de funcionários é composto por 15 funcionários e dois profissionais autônomos, sendo esse o síndico e o advogado (assessoria jurídica).

A convenção que constitui a organização X deve ser subscrita pelos titulares (proprietários) de, no mínimo, dois terços das frações ideais, ou seja, para que normas sejam aprovadas e registradas em cartório é necessário que dois terços das unidades (que compõe a organização) estejam presentes.

Tal organização promove anualmente uma assembléia geral ordinária que tem por objetivo: discutir e aprovar as contas e relatórios feitos pela administração; discutir, votar e aprovar o orçamento discriminativo das receitas e despesas para o próximo ano em curso, fixar fundo de reserva se for o caso; eleger membros efetivos e suplentes para o conselho consultivo; eleger síndico, fixando-lhe a remuneração.

7.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Durante os meses de setembro e outubro foram desenvolvida e aplicada uma entrevista semi-estruturada junto à administração da empresa X na cidade de Volta Redonda. Foram entrevistadas quatro pessoas da alta administração, sendo eles, por motivos de confidencialidade, denominados entrevistados A, B, C e D.

Ao serem questionados sobre as normas, políticas e diretrizes da organização todos os entrevistados afirmaram existir, mas que nem todos as seguem. Sobre a política da organização, o entrevistado A disse: “Existem. Se exige bom atendimento ao público, pontualidade, respeito entre os colaboradores, uso do uniforme, uso de equipamento de segurança, colaboração e empenho nas tarefas e assiduidade ao trabalho”. O entrevistado B disse: “Existem. Pontualidade, uniforme, e em caso de falta ou atraso por motivos de saúde ou não se deve apresentar atestado médico em até 24 horas e aviso prévio para que possa haver recolocação de outro funcionário na tarefa do faltoso. Apenas 50% dos funcionários cumprem”. O entrevistado C disse: “Sim, mas nem todas são aplicadas. Das normas utilização de uniforme, bom atendimento administrativo, relacionamento entre funcionários e colaboradores, bom atendimento ao público. Da política boa comunicação e relacionamento entre administração e os colaboradores, com coerências, e se não atendido, atitudes são

tomadas”. O entrevistado D disse: “Sim, aplicadas quando necessários. Ponto, disponibilização de informação dos dados, respeito e bom atendimento”.

Percebe-se que as respostas corroboram com o afirmado por Crepaldi e Crepaldi (2014), o qual diz que se o sistema de controle interno, quando não está funcionando como o planejado, deve se propor melhorias para aumentar a sua qualidade, onde todos os colaboradores da empresa precisam ter conhecimento dos conceitos e objetivos proposto pela empresa, cabendo ao controller reportar a administração a informações necessárias para que as devidas decisões possam ser tomadas.

Ao serem questionados sobre as instruções a serem seguidas pelos colaboradores e se eles o fazem, todos em comum acordo afirmaram que existem tais instruções, porém nem todos os colaboradores as seguem como deveriam. O entrevistado A disse: “Existem, porém nem todos seguem”. O entrevistado B disse: “Existem, mas não o fazem”. O entrevistado C disse: “Existem. Às vezes não”. E o entrevistado D disse: “Sim, mas nem sempre”.

As respostas obtidas mostram que Crepaldi e Crepaldi (2014) estão corretos quando dizem que para que os objetivos da empresa sejam alcançados, cada colaborador deve seguir suas funções, suas tarefas determinadas. Também corrobora com a afirmação dos mesmos autores quando dizem que geralmente a administração das empresas não está em posição de verificar se cada função está sendo cotidianamente cumprida como foi estabelecido.

Ao serem questionados sobre o controle físico dos bens e das informações, A disse: “existe um caderno com a relação patrimonial dos bens, há também formulários e registros específicos para cada situação existente na organização (exemplo: caderno de reclamações, formulário de obras, protocolo de recebidos e entregues, entre outros)”. B respondeu: “através de protocolos e formulários onde se é controlado entrada e saída de bens e informações”. Já C disse: “há rigor na manutenção dos bens físicos e monitoramento do funcionamento, através de pessoas específicas e um cuidado e conservação dos bens. Para as informações o controle é feito por registro e protocolos (por escrito)”. O entrevistado D disse: “os bens são controlados por meio de cadastros, e quando necessário substituído e será dada baixa, Quanto às informações, de acordo com reuniões feitas com o conselho onde serão passados aos colaboradores”.

Portanto, a organização utiliza os controles contábeis e operacionais existentes, o que não é suficiente, pois a mesma deveria adotar o controle de revisão e análise.

Ao serem questionados sobre a realização do sistema de autorização e aprovação de transações realizadas no dia a dia da organização, o entrevistado A respondeu: “As solicitações do dia a dia são encaminhadas a administração ou para o departamento jurídico para serem tomadas as devidas providências. Para as prestações de conta é feito uma assembleia geral ordinária (para aprovação de contas, eleição do síndico, relatório administrativo, previsão orçamentária para o próximo exercício) ou extraordinária (aprovação de despesas de alto custo, mudanças na convenção e regimento interno, e qualquer outra mudança que deva ser aprovado por maior número de pessoas) e quando não é necessário reuniões em assembleia, as sugestões são encaminhadas para orientação e parecer do conselho consultivo (efetivos ou suplentes)”. O entrevistado B disse: “é solicitado com a administração”. Já o C disse: “as autorizações e transações são orientadas e executadas de acordo com as normas internas de conhecimento dos colaboradores, que já são instruídos em o que e como fazer”. E o D respondeu que: “é apresentada pela administração a documentação e se de acordo, é autorizado”.

Portanto a organização se encaixa na terceira classificação das categorias do controle interno da tabela 2: controles de procedimentos e do fluxo da documentação estabelecido por

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), que é feita de forma minuciosa e organizada, prezando pela eficiência do fluxo de informações.

Ao serem questionados sobre controle existente sobre atividades em andamento A respondeu: “Existe, é feito através de supervisão que trás a informação a administração”. Já B Disse: “Existe, porém alguns trabalhos atrasam”. Enquanto C apenas disse: “Existe”. E D respondeu: “Existe, feito através de informações coletadas pelo encarregado e transmitidas para a administração”.

Percebe-se que as respostas obtidas para a questão estão afirmadas por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), pois cabe ao controller assessorar e também fazer o controle dentro da organização. Também corroboram com o afirmado por Crepaldi e Crepaldi (2014) quando dizem que a principal função do controller é fazer com que as informações cheguem à administração, garantindo a perfeita realização do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se assim que a hipótese inicial deste artigo que diz que a utilização dos controles internos pode contribuir na eficácia do controle estratégico da organização foi confirmada.

O objetivo do presente artigo também foi atingido, objetivo esse que de forma geral visava verificar a existência do controle interno dentro de uma organização de pequeno porte.

A empresa X do estudo de caso em questão utiliza dos controles contábeis, operacionais e os controles das instalações e equipamentos. Sugerimos que ela adote o controle para gestão e também o controle de revisão e análise, para que possa atingir eficiência operacional.

Para que a empresa venha ocupar lugar de destaque no mercado, deverá corrigir as falhas existentes no seu controle interno. Para isso, é necessário que exista um planejamento estratégico e ações corretivas. É essencial a existência de um controle interno eficaz.

A implantação desta ferramenta de gestão não é tarefa simples, e demanda um grande empenho dos envolvidos.

Sugere-se para trabalhos futuros a expansão da análise para as demais microempresas da região Sul Fluminense para ver se, assim como na empresa utilizada para estudo de caso do presente artigo, o controle interno dessas empresas da região são falhos (verificar a existência de um controle interno, identificar quais são os controles adotados por elas e se existe um padrão entre essas empresas de pequeno porte da região sul fluminense), para que assim, também possamos sugerir-lhes melhorias. Com tais sugestões de melhorias, espera-se um ambiente de trabalho melhorado, trazendo maior praticidade e qualidade ao ambiente interno, o que automaticamente irá se refletir no ambiente externo, levando a empresa a um ambiente mais organizado, harmonioso e produtivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões, **Contabilidade Gerencial**, teoria e pratica 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014

LISBOA, Ibraim: Manual de auditoria interna, 2012. Disponível em: <
<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/caracteristicas-do-controle-interno.htm> > Acesso em 23 novembro 2016

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional** – Conceitos, Estrutura e Aplicação. Ed. Thomson, São Paulo, 2003.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**, E-book. São Paulo, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Patrícia Aparecida; SILVA, José Alberto da. **Controladoria Estratégica**: Focando o futuro da organização. P. 4, 5 e 9, 2013.