

## CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

**Karina Angelica Teodoro<sup>1</sup>, Prof. Dr. Rinaldo Di Schiavi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)  
Ribeirão Preto, SP – Brasil

karinateodoro@live.com, rinaldo.schiavi@fatec.sp.gov.br

**Resumo.** *O presente artigo tem por objetivo apresentar uma abordagem instrutiva referente aos controles internos na gestão de negócios, abordando a mortalidade precoce das empresas e longevidade operacional a fim de evidenciar a importância da gestão empresarial no âmbito de aplicação de controles, possibilitando que empreendedores e iniciantes no mercado possam se conscientizar da grande relevância dessa ferramenta organizacional.*

**Abstract.** *The aim of this article is to present an instructive approach regarding internal controls in business management, addressing the early mortality and operational longevity of companies in order to highlight the importance of business management in the control area, enabling entrepreneurs and beginners in the market to be aware of the great relevance of this organizational tool.*

### 1. Introdução

O conceito de controles internos possui maior visibilidade em empresas de grande porte, principalmente as de capital aberto. Entretanto, com as inovações, tecnologia e mudanças no mercado, nota-se o crescimento por parte de médios e pequenos empreendedores na busca pelo conhecimento em como constituir e manter uma empresa utilizando como base as boas práticas do mercado. Essa mobilização é importante pois demonstra que além de uma boa saúde financeira, existe a preocupação por parte das empresas em manter uma boa visibilidade no mercado e segurança operacional. Os controles e processos não só norteiam as operações bem como influenciam as empresas a não cometerem irregularidades, a se preocuparem com o cenário econômico do país e com a responsabilidade que possuem por proporcionarem empregos.

As empresas brasileiras desde sua constituição são submetidas a um regime tributário e a cumprir determinados requisitos legais, como estar em *compliance* com a legislação em vigor, normativos e regulamentações. Quando se menciona a palavra “empresa” deve-se considerar a existência de vários tipos, não só em relação aos segmentos, mas também à diferença de porte, processos, controles adotados, e o que isso implica em sua longevidade operacional.

Quando se discute a abertura e sobrevivência de uma empresa, o empreendedor se depara com um cenário desafiador, pois tem que lidar não somente com questões como layout do site, logomarca, nome e ramo de atuação, mas também com muitas outras decisões no âmbito burocrático. A criação contempla em definir o tipo de empresa a se enquadrar, determinando três aspectos importantes, como porte da empresa, regime tributário e formato jurídico.

Segundo o que rege a Constituição Federal, o Código Civil, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e a Lei das Sociedades Anônimas, existem parâmetros a serem definidas para o enquadramento de uma empresa. Em resumo, as empresas devem se enquadrar em Microempresa (ME), indicada para profissionais que praticam em nome próprio uma atividade empresarial, com faturamento até R\$ 360.000,00 por ano; Microempreendedor Individual (MEI), está condicionada a um faturamento máximo de R\$ 81 mil por ano; Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), com obrigatoriedade de capital social integralizado de no mínimo 100 salários-mínimos, possibilita a atuação individual, sem sócios; Sociedade Empresária, com atuação coletiva entre os sócios; Sociedade Simples, voltada para profissionais que prestam serviço intelectual, técnico ou científico, com sócios; Sociedade Limitada Unipessoal, possibilita o registro de uma nova pessoa jurídica; Sociedade Anônima com capital aberto ou fechado; e Organizações sem fins lucrativos, que utiliza a receita para manutenção própria.

Para classificar os tipos de empresas em pequeno, médio ou grande porte, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2021) classifica o tamanho da empresa de acordo com o seu faturamento. Para as empresas de pequeno porte, podem faturar acima de R\$ 360.000,00 podendo ganhar até R\$ 4.8 milhões anuais, as de médio porte, entre R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões anuais, as de média-grande, entre R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões anuais e as de grande porte podem possuir faturamento acima de R\$ 300 milhões anuais.

É percebido que as empresas de médio e grande porte são as mais evidentes no mercado, pois sua visibilidade tende a ser maior, principalmente no mercado de capitais. Os empreendedores ao se preocuparem com o ciclo de vida de sua empresa, devem levar em consideração quais controles podem ser aplicados, de forma a garantir seu bom funcionamento e sua longevidade, pois as organizações estão submetidas ao fechamento precoce por um descuido no planejamento de suas operações, como rotinas de trabalho, instruções, normas a serem seguidas, pessoal qualificado, atribuições de responsabilidade, processos automatizados ou manuais, entre outros.

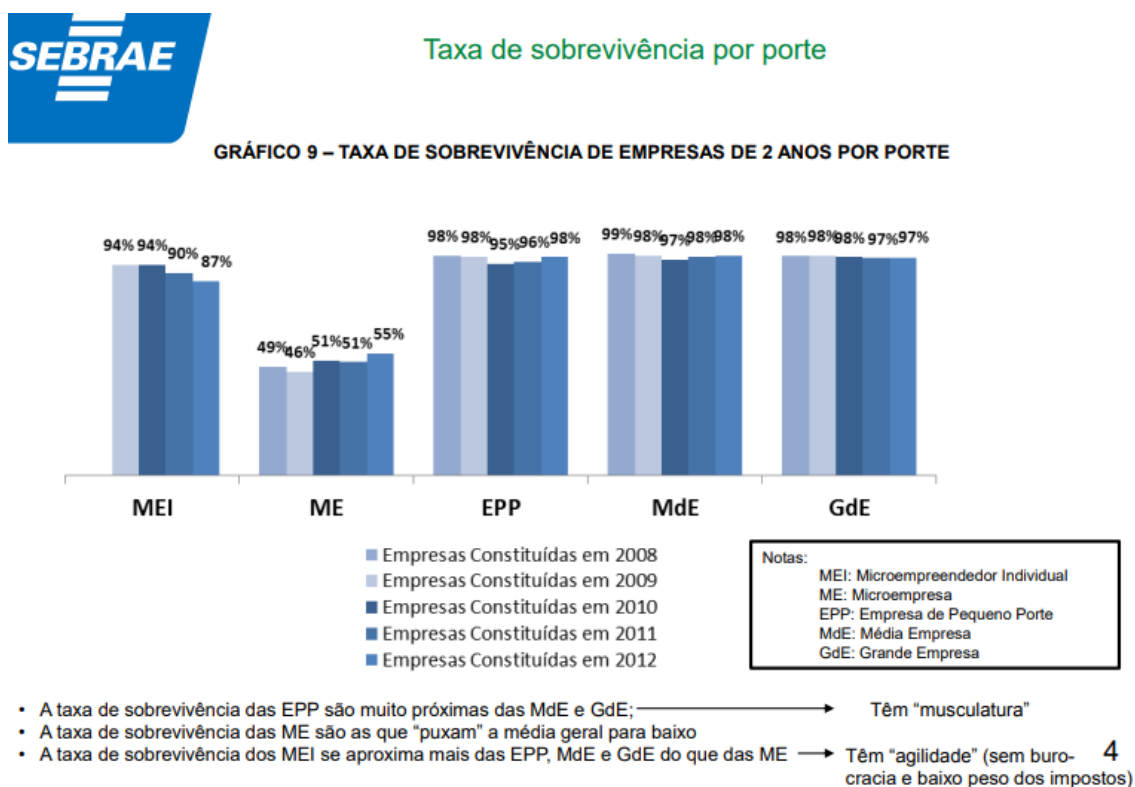
## **2. Mortalidade das empresas e Causas Mortis**

A fim de entender e analisar quais os tipos de empresas possuem o maior índice de mortalidade e quais as causas mortis, reuniu-se neste artigo um segregado de informações que foram obtidas através de pesquisas realizadas pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas).

Em uma pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2014, p. 38) com o tema “Causa Mortis – O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, notou-se que as três principais causas do fechamento das empresas foram pela ausência de um planejamento prévio, falta de gestão empresarial e devido ao comportamento do empreendedor. No primeiro tópico, planejamento prévio, 61% dos empreendedores não procuraram auxílio de profissionais ou instituições para abertura de seu negócio, 55% não elaboraram um plano de negócio, 55% não planejaram o funcionamento da empresa em caso de ausência e férias e 24% não identificaram tarefas e quem seriam os responsáveis por executá-las (SEBRAE-SP, 2014, p.7). Foram separados esses percentuais em específico pois o artigo tem como intuito conscientizar os empreendedores, a importância

de definir controles e processos bem definidos, pois não planejar o funcionamento da empresa no caso da ausência de um colaborador, mostra que não havia planejamento sobre a correta substituição do executor da atividade, e se esse profissional teria conhecimento de como fazê-la, assim como, não identificar tarefas e quem seriam seus responsáveis, mostra que as empresas estão à mercê de falhas, erros e prejuízos, como exemplo, a pessoa responsável pela parte tributária, possui conhecimento sobre a obrigatoriedade de envios fiscais e do cumprimento de datas de entrega, sendo importante a atribuição dessa tarefa a alguém que possua instrução de como executá-la.

Em 2016, o Sebrae divulgou a seguinte pesquisa, “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, que apontou quatro fatores contribuintes para a sobrevivência e mortalidade das empresas, sendo eles, planejamento do negócio, gestão do negócio, capacitação dos donos em gestão empresarial e situação do empresário antes da abertura. Abaixo o gráfico com a taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos pelo seu porte:



**Figura 1.** Esta figura trata-se de um gráfico retirado da pesquisa de sobrevivência das empresas no Brasil.

Fonte: (Sebrae, 2016)

Com informações colhidas de dezembro de 2020 a janeiro de 2021 foi elaborada pelo Sebrae a pesquisa “Sobrevivência das Empresas” (SEBRAE, 2021, n.p.), que traz o percentual de 29% para Microempreendedor Individual (MEI) como a maior taxa de mortalidade entre os pequenos negócios de 1 a 5 anos, as Microempresas (ME) representando 21,6% e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) com 17%. O comércio e

indústria da transformação foram os setores mais afetados.

### **3. O controle interno como ferramenta de gestão**

O dia a dia de uma empresa representa momentos de vitórias e derrotas, quem vivência sua constituição percebe que o trabalho é árduo, pois desde sua abertura, os detalhes precisam ser bem alinhados a fim de mitigar problemas futuros, este como, financeiros, contábeis, tributários, trabalhistas, todos contemplam uma visão técnica, ou seja, além de possuir capital para abertura de um negócio, é necessário a pauta para os assuntos técnicos, recorrer a profissionais especializados ou se especializar.

Quando se observa empresas de grande porte é notório que sua base e sua operacionalidade estejam pautados em políticas, procedimentos e instruções de trabalho, fazendo que, seus processos estejam respaldados de forma técnica e padronizada, o que é considerado pelo mercado e órgãos regulamentadores como indicativos de boa governança corporativa, pois os controles e processos existentes e praticados no cotidiano de uma empresa podem impactar diretamente na saúde financeira e operacional.

Por este âmbito, nota-se ainda a seriedade das empresas em elaborar seus respectivos documentos, na intenção de demonstrar segurança, transparência e controle, por exemplo, quando as pessoas pensam em investir, não optam apenas por uma empresa que demonstre uma boa saúde financeira, mas também, em empresas que se preocupam com a segurança de suas operações, com o cenário ao redor, como meio ambiente, responsabilidade social, inclusão e diversidade. Além disso, as empresas que estão suscetíveis a receber investidores, passam por um processo de auditoria e certificação, ou seja, precisam estar alinhadas com a legislação e demonstrar segurança em seus processos, não somente possuir suas demonstrações financeiras validas por uma empresa de auditoria, mas também demonstrar que além dos números, sua vida operacional e processual, seguem padrões de qualidade e controles.

Algo importante que os empreendedores precisam ter conhecimento, é que independente do porte de sua empresa, é necessário procurar possibilidades de se adequar as conformidades e preocupando-se em definir controles, uma vez que, a ausência deles pode acarretar possíveis perdas, prejuízos, problemas com visibilidade e imagem, perda de clientes, relacionamento com bancos e fornecedores.

Entende-se da palavra controle, o ato de conter, comandar, e que demonstra ação de controlar, de possuir domínio, tais termos são usados no dia a dia das pessoas, como “controlar” a vida financeira, “controlar” seus afazeres domésticos, entretanto, não é possível ter o controle de tudo, pois imprevisto, mudanças de cenários podem acontecer, já no mundo empresarial, ter o controle de tudo seria o panorama ideal, porém não é algo de fácil alcance, uma vez que, as empresas são dirigidas e operadas por pessoas, e mesmo definindo controles preventivos e corretivos, ainda sim, algo pode não sair como o planejado ou falhas podem ocorrer. Mas o interessante neste contexto é que mesmo existindo controles, as irregularidades podem acontecer, então por que os empreendedores devem se preocupar com eles? Justamente porque os controles norteiam os processos das empresas, possuir definição, padronização e ambiente de controle favorável, faz com que as organizações prosperem e demonstrem ao mercado que operam o apreço pelas boas práticas, prevenindo problemas e controlando de perto suas operações.

Querer comparar uma empresa de grande porte, como por exemplo, uma SA (Sociedade Anônima) que possui ações disponibilizadas na Bolsa de Valores do Brasil, com uma micro ou média empresa que não possui acionistas pode para alguns ser algo distante, entretanto, observar como as grandes empresas atuam pode agregar de forma positiva em muitos fatores. Pode ser que determinados empreendedores não anseiam um grande crescimento para se tornar por exemplo uma empresa de capital aberto, mas aspiram em se desenvolver, crescer e a se manter no mercado, o que torna prudente manter no radar as atuações das grandes empresas, captar o que elas fazem para manter seu ciclo de vida com longevidade. Um dos fatores que podem ser usados pelos pequenos e médios empresários, é manter seus processos alinhados, seguros, transparentes, pois para se almejar uma linha de crédito ou um investimento por exemplo, o âmbito financeiro, contábil e organizacional deverá ser avaliado pelo financiador ou investidor.

#### **4. Princípios e conceitos de controles internos a serem observados por empreendedores**

Considerados como ferramentas que agregam confiabilidade aos resultados financeiros e operacionais, os controles internos possibilitam apoio aos empresários na tomada de decisão e devem ser vivenciados por cada entidade, independentemente do seu porte ou segmento (ATTIE, 1992, p.10).

Segundo Almeida (1996, n.p.), “o controle interno é um processo de natureza estruturada de geração de informações para que a gestão do empreendimento alcance seus objetivos. É possível interpretar uma visão mais ligada ao contexto de formalização do controle interno, sendo está uma visão consagrada, pois normalmente controle é associado a rotinas”. Almeida (2010, p.5) também enfatiza que “com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância a normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades”.

Com uma visão internacional, o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants*) (AICPA, 2021, n.p.) conceitua que “o controle interno compreende o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração” e afirma que contempla quadro objetivos, proteção de ativos; obtenção de informação adequada; promoção da eficiência operacional e estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

Definir e atribuir responsabilidades aos colaboradores é uma tarefa importante, pois o conceito de segregação de função pode ser considerado um controle, existindo definição das rotinas de trabalhos aos devidos responsáveis e mitigando ações não autorizadas. Se a segregação de função não for possível em pequenas empresas devido a quantidade de colaboradores ser menor, é necessário adequar controles compensatórios. Como exemplos de segregação de função pode-se usar a área de compras, é aconselhável dentro das boas práticas que o colaborador que realiza as cotações e negociações não seja o mesmo que aprove o pedido final e nem o mesmo que efetive o pagamento, dando essa função, a um colaborador da área de contas a pagar.

Autorizações e aprovações, pode-se referir a controle automatizado ou manual, porém, o mais comum são os controles automatizados ou sistêmicos, contempla definir quais cargos e profissionais ficarão atribuídos a executarem esse controle, com a intenção de revisão e avaliação, por exemplo, se uma duplicata for lançada para pagamento no sistema bancário, a liquidação será submetida a uma alçada definida pela administração, geralmente um cargo de gerência e gestão. O controle de existir submissão a aprovações é essencial, pois minimiza dispêndios não programados, erros ou até mesmo desvios financeiros intencionais.

Pode-se considerar controle financeiro quando a empresa define políticas e parâmetros para a destinação do lucro, com enfoque em separar de forma devida à pessoa jurídica da pessoa física. Este tema é de grande visibilidade para pequenas e médias empresas, pois seus proprietários podem não se atentar a destinação correta do lucro, o que se faz necessário um controle periódico dessa destinação, como quais aplicações serão definidas, quais produtos financeiros melhor se enquadra ou se serão comprados novos ativos.

Sistema de registro, voltado para o âmbito contábil, classificando de forma devida as ocorrências em contas contábeis previamente discutida e que se enquadra no cenário em que a empresa se encontra, pois a existência de um plano de contas fundamentado facilita na preparação das demonstrações contábeis. Geralmente as pequenas e médias empresas optam por eleger uma instituição que preste esse tipo de serviço e garantir a eficiência técnica, em empresas de grande porte, geralmente a área contábil é composta por colaboradores da própria empresa, dividido por áreas específicas, como ativos, clientes, fornecedores, entre outros.

Outro tema com visibilidade na atualidade é a segurança da informação, independente do porte de sua empresa, manter suas informações financeiras, usuários e processos seguros é primordial, sendo que, os clientes também prezam pela segurança de seus dados. Os controles voltados a segurança da informação estão desde a criação de usuários responsáveis por operações na empresa quanto senhas e informações de acesso. Também pode-se considerar um controle, a orientação e o desenvolvimento dos colaboradores através de treinamentos e capacitações, além do mais, em grandes e até médias empresas é elaborado e disponibilizado o código de conduta e ética.

Tanto para empresas de serviços quanto as de produção, o controle de qualidade deve existir e ser pautado na otimização da eficiência dos processos e para redução dos custos, além de permitir mapear quais áreas e processos estão mais sujeitos a situações de risco.

Quando se trata de logística, contabilidade e processos judiciais, as micro, pequenas e médias empresas geralmente optam por receber esses serviços de terceiros. Por exemplo, para entrega de produtos é contratada uma transportadora; para demonstrações contábeis, lançamentos de notas fiscais e validações, é procurado um escritório contábil especializado; o mesmo acontece para processos judiciais ou questões no âmbito judicial, que costumam receber consultorias e avaliações. Nesse contexto, é necessário que os empreendedores se atentem ao controle de gestão, responsabilidade, métricas ou até mesmo cláusulas contratuais dos terceiros.

## 5. Considerações Finais

O presente artigo teve por finalidade demonstrar que controles internos pode ser uma ferramenta fundamental no apoio da gestão negócios, pois permitem um ambiente empresarial mais seguro e eficaz, com perspectiva de favorecer o ciclo de vida das empresas, eficiência dos processos e boa governança. O intuito de demonstrar portes de empresas, conceitos e exemplos de controles se deu pelo fato de a autora deste artigo se deparar de forma recorrente com discussões sobre a constituição e segurança operacional das empresas, uma vez que, já tenha prestado serviços de consultoria empresarial, onde captou a carência do conhecimento deste tema por seus clientes.

É possível que ocorra a aplicação de controles na prevenção de mortalidade das empresas, pois muitos não dependem de grandes investimentos, mas sim de um alinhamento entre a administração e proprietário com os objetivos da empresa e principalmente com as perspectivas do mercado, mudanças corporativas, econômicas e políticas. Ou seja, os controles devem ser desenhados através de um estudo e levantamento das necessidades da empresa, visto que, um controle executado por uma empresa de grande porte pode não ser o mesmo que atenda uma de médio ou pequeno porte, mas independente do segmento, sua elaboração e prática são bem-vindos. Dessa forma, se espera que as considerações abordadas neste artigo contribuam de forma positiva na gestão dos negócios e que seja um pilar para o crescimento e apoio no que tange a longevidade das empresas e de suas operações.

## 6. Referências

AICPA – AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (2021) Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. Disponível em: <https://www.aicpa.org/>. Acesso em: 13 out. 2021.

ALMEIDA, M. C. (1996) Auditoria um curso moderno e completo, 5ª Edição. São Paulo: Atlas S/A.

ALMEIDA, M. C. (2010) Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas.

ATTIE, W. (1992) Auditoria interna. São Paulo: Atlas S/A.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (2021). Classificação de porte dos clientes. Brasília. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 02 out. 2021.

BRASIL (2021) Constituição Federal. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL (2021). Código Civil. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm). Acesso em: 10 out. 2021.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

SEBRAE-SP – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2021). Sobrevivência das empresas. Disponível em: [https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf). Acesso em: 25 out. 2021.

SEBRAE-SP – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (2014). Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf). Acesso em: 25 out. 2021.