

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANIELA MILANI

ESTUDO SOBRE CONTROLES INTERNOS NUMA EMPRESA DO
COMÉRCIO ATACADISTA DE FLORES DE CARLOS BARBOSA-RS

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Msc. Paulo Tiago
Cardoso Campos

CAXIAS DO SUL

2012

DANIELA MILANI

**ESTUDO SOBRE CONTROLES INTERNOS NUMA EMPRESA DO
COMÉRCIO ATACADISTA DE FLORES DE CARLOS BARBOSA-RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Msc. Paulo Tiago
Cardoso Campos
Aprovada em 23/06/2012

**Banca Examinadora:
Presidente**

**Prof. Msc. Paulo Tiago Cardoso Campos
Universidade de Caxias do Sul - UCS
Examinadores:**

**Prof. (Titulação - Esp. Ms. ou Dr. – e nome do professor examinador/banqueiro)
Universidade de Caxias do Sul - UCS**

**Prof. (Titulação - Esp. Ms. ou Dr. – e nome do professor examinador/banqueiro)
Universidade de Caxias do Sul - UCS**

RESUMO

Controles internos é ferramenta de fundamental importância para assegurar a integridade das informações, registrando de forma fidedigna as transações da empresa, evitando assim a ocorrência de ações errôneas e ou fraudulentas. As hipóteses questionam o atual modelo de trabalho, que a partir de revisão bibliográfica com metodologia pertinente, e análise das observações efetuadas na empresa juntamente a depoimento da gerência, são expostas ao confronto e possibilitam verificar a atual necessidade de intervenção, para inserção de sistema de controles internos que permitam maior segurança e economia a empresa. Rastreando cada processo do produto na empresa e os preços aplicados, prevenindo a ocorrência de erros e inconsistências futuras, para tanto também é comprovada a necessidade de preparação dos colaboradores, através do treinamento, aumentando o capital humano da empresa que reflete no resultado econômico. Concluídas as observações são apresentadas possíveis intervenções para correção das ações duvidosas e contribuição ao gerenciamento da empresa oferecendo melhores condições de trabalho e produtividade.

Palavras-chave: Controles internos. Planejamento. Mercados. Profissionalização. Competitividade. Produtividade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	6
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES.....	6
1.4	OBJETIVOS.....	7
1.4.1	Objetivo Geral	7
1.4.2	Objetivos específicos	7
1.4.3	Metodologia	7
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	CONCEITOS BÁSICOS	10
2.2	A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	12
2.3	O FATOR HUMANO	13
2.4	CONCLUSÕES.....	14
3	CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A EMPRESA	16
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	16
3.2	LIGAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DA EMPRESA COM O PROBLEMA DE PESQUISA	17
4	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	19
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	19
4.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	19
4.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	20
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO RESULTADO	21
5.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5.1.1	Observação Direta	21
5.1.2	Depoimento da Gerência	22
5.1.3	Pontos Principais	23
5.2	CONFRONTO DOS RESULTADOS COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
5.3	CONFRONTO DOS RESULTADOS COM AS HIPÓTESES	26

6	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS COMO SUPORTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA EM ESTUDO.....	27
6.1	APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS.....	27
6.1.1	Processos de compra, venda e encomenda.....	27
6.1.2	Estoques.....	28
6.1.3	Preços.....	29
6.1.4	Capacitação dos colaboradores.....	30
7	CONCLUSÃO	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O bom gerenciamento de uma organização é o que a mantém no mercado, sua subsistência e seu crescimento estão intimamente ligados ao formato de gerenciamento assumido pelos gestores. Sendo imprescindível a atuação da Controladoria como orientadora do processo decisório, trazendo suas ferramentas ao auxílio dos gestores.

O desenvolvimento do planejamento estratégico que atenda os preceitos da empresa, norteando as ações que serão executadas em busca de resultados positivos e projeção ao crescimento. Tendo como seu aliado os controles internos que atuam na fiscalização das atividades, possibilitando aos gestores acompanhar os resultados parciais para que diante de quaisquer adversidades sejam possíveis ações reparadoras, que assegurem os investimentos e não comprometam os resultados pretendidos.

Neste trabalho busca-se fazer esta conexão demonstrando a importância de um bom planejamento estratégico e o equilíbrio concedido pela instalação de um sistema de controles internos. Relatando informações ao longo da gestão, que servirão de acompanhamento ao planejamento pré-determinado, possibilitando aos gestores análise da eficiência e eficácia dos planos almejados.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma a implantação de controles internos pode auxiliar no desenvolvimento de uma empresa de médio porte do comércio atacadista da Serra Gaúcha, dentro de uma possível futura intervenção na empresa em estudo e que esteja baseada num diagnóstico de seus problemas atuais?

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H¹ - Os atuais controles internos são insuficientes para o gerenciamento de estoques e preço.

H² - A situação atual torna a empresa vulnerável a erros e fraudes.

H³ - A correção desses problemas tendo-se em vista uma futura intervenção que depende também de treinamento dos colaboradores.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Apontando problemas enfrentados por empresa distribuidora de flores, referente a controles de estoques e aplicação de preços, demonstrando a vulnerabilidade a erros e fraudes propondo uma futura intervenção, com a implantação de controles internos, obedecendo aos rumos da leitura contemporânea.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar pesquisa bibliográfica relacionando conceitos de controladoria, planejamento estratégico e controles internos;
- Apresentar a utilização da ferramenta da controladoria como suporte de gestão empresarial;
- Colher dados na empresa mediante observações, depoimentos e discutir esses dados com a fundamentação teórica.

1.4.3 Metodologia

O tipo de pesquisa é a pesquisa descritiva que tem premissa de identificar os problemas buscando a resolução dos mesmos, evidenciando a importância do gerenciamento baseado nos Controles Internos. Sendo também pesquisa participante, efetuada por integrante do quadro de funcionários da empresa, possibilitando contato direto com o processo de trabalho, por meio de entrevistas e observação.

A evidenciação do estudo qualitativo se dá pela caracterização na observação do funcionamento da estrutura da empresa, possibilitando uma profunda

compreensão do aspecto funcional sobre a empresa foco deste trabalho monográfico: Gussoflores Distribuidor Ltda.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo apresenta uma abrangência geral de estudo, descrevendo o formato de pesquisa escolhido, as limitações do estudo tratado, assim como o apontamento dos objetivos acolhidos nesta possível proposta de implantação de controles internos diante do resultado de pesquisa dos capítulos que seguem.

O capítulo segundo trata especificamente do referencial teórico abrangente e coerente ao assunto abordado como foco de pesquisa, sendo o uso de ferramenta da Controladoria, os controles internos. O processo de implantação de novas estruturas empresariais e sua contribuição ao futuro da empresa também são descritos; e, sendo igualmente importante neste mesmo capítulo, trata-se a respeito dos responsáveis a que todas essas mudanças sejam possíveis e permanentes, o fator humano.

No terceiro capítulo uma breve apresentação da empresa, contando sua história de surgimento e progresso, algumas observações do cotidiano que remetem ao quadro discutido neste trabalho, tendo possibilidade de correções, com a implantação de controles internos. O depoimento da gerência que complementa a apresentação efetuada contribuindo com alguns aspectos pessoais e considerações de mercado, que exigem da empresa sua submissão às exigências impostas por ele.

O quarto capítulo orienta ao tipo de pesquisa escolhido e aplicado neste trabalho, as técnicas para coletas de dados e análise dos mesmos.

No quinto capítulo faz-se a discussão dos dados coletados com o referencial teórico que será utilizado com base para obtenção dos resultados das análises. Sendo também apresentado o confronto com as hipóteses expostas (cap. 1), assim construindo diagnóstico da empresa com relação ao estudo apontado neste trabalho.

O capítulo seis trata da proposta de implantação de controles internos de forma funcional, quais as correções que compõe esta instalação e as mudanças que se fazem necessárias. Desta forma sendo possível ter uma visão geral da reestruturação proposta em busca de maior produtividade da empresa foco de estudo e sua projeção ao futuro.

No sétimo capítulo a apresentação da conclusão referente à execução deste trabalho, sua importância pessoal e profissional, assim também enfatizando o proveito à outras empresas e pesquisadores, que poderão embasar-se neste como resultado positivo as empresas. Em seguida a este capítulo, segue apresentação de bibliografia utilizada para confecção deste trabalho monográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa expor a fundamentação teórica que incorpora conteúdos de abrangência deste trabalho monográfico a respeito da controladoria e da ferramenta foco de estudo, os controles internos, e suas contribuições à organização indiferentemente de seu porte. Há também a apresentação de estudos realizados no exterior que descrevem as mudanças de estruturas empresariais, trazendo também o fator humano que tem participação fundamental na organização. Para isso apresenta a seguintes seções:

- Conceitos Básicos
- A experiência Internacional
- O Fator Humano
- Conclusões

2.1 CONCEITOS BÁSICOS

Nesta seção serão tratados conceitos de abrangência do atual estudo, buscando descrever o uso da controladoria especialmente de sua ferramenta, os controles internos a todas organizações. Assim também fazendo-se necessária na abordagem problemática de estudo observar algumas características com relação à visão da empresas de médio e pequeno porte no que se refere à utilização da contabilidade.

A Controladoria é a ponte de ligação entre os profissionais da Contabilidade, a qual detém maior volume de informações e dados sobre a empresa, com os profissionais da administração que usam desse recurso para a tomada de decisão (NASCIMENTO, 2010).

Pode-se entender a Controladoria 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, sendo considerada por muitos autores como estágio evolutivo da Contabilidade (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Satisfazendo as necessidades gerenciais, prestando suporte aos gestores na análise de objetivos e metas, possibilitando projetar as perspectivas de futuro – assim é a Controladoria.

A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro – , e como Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades (PADOVEZE, 2009, p.3).

Indo ao encontro da controladoria e buscando a plenitude das funções desempenhadas dentro da organização, é reconhecida a ferramenta Controles internos, pois como dito por Padoveze (2009, p.99), “Planos estratégicos não são garantia de sucesso”.

[...] A função de controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações, visto que a gerência sabe que nenhum planejamento ou coordenação, por melhores que sejam, podem assegurar os objetivos pretendidos que possam ser atingidos. O ambiente de negócios é complexo e escorregadio, cheio de imprevistos que nunca deixam antever por inteiro nas fases de planejamento ou coordenação (OLIVEIRA, 2011,p.70).

O mesmo autor ainda traz que esse recurso (controles internos) é utilizado para conhecer a qualidade e o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis, apontando assim as áreas de risco. Dessa forma, tornando os dados mais seguros e precisos, tanto para o planejamento como para o acompanhamento de seus resultados parciais, conforme enfatizado, os planos somente não garantem o sucesso, é necessária supervisão constante (OLIVEIRA, 2011).

[...] Os controles internos podem ser entendidos como todo o arcabouço de normas de procedimentos existentes na empresa, que visam tornar os seus processos administrativos rastreáveis, de forma que as informações necessárias ao bom andamento desse processo sejam fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras e a rastreabilidade e a salvaguarda dos ativos da empresa [...] (NASCIMENTO, 2010, p.149).

Outras definições completam a apresentada acima, como uma das citadas em Oliveira (2011, p.72): “é o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios [...] intencionais ou não”.

O sistema de controle [isto é, de controles internos] deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidades e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento dos dados [...] (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1998, p.22).

Considerando a grande variedade de dados que as empresas podem ter acesso, “a contabilidade fornece um fluxo contínuo de informações, abrangendo vários aspectos [...]” (GRECO; AREND; GÜNNTHNER, 2007, p.3). É necessário que os responsáveis definam de sua organização, quais as informações de maior relevância; em muitos casos, verifica-se que gestores desconhecem a abrangência de tais dados (STROEHER & FREITAS, 2006).

Seguindo este pensamento de Stroehler & Freitas (2006), verifica-se que esses casos são mais numerosos em pequenas e médias empresas, que acabam utilizando os serviços dos contadores para ações burocráticas e legais, atendendo somente ao governo e instituições bancárias, quando o maior beneficiado (a empresa) pelo serviço do contador fica desabrigado, isto é, não atendidas suas necessidades de informação. Com esse pensamento, acabam não valorizando o trabalho do contador por desconhecerem sua importância.

Conforme descrito pelos autores nesta seção, é de fundamental importância a todas as empresas, indiferentemente de seu porte, a utilização dos dados fornecidos pela contabilidade, em auxílio ao gerenciamento, e aplicação dos conceitos de controles internos a seu cotidiano, assegurando supervisão constante na busca de cumprir planos e metas pretendidas.

2.2 A EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

A presente seção traz contribuições estrangeiras, descrevendo a implantação da reestruturação empresarial em outros países, fazendo conexão com a possibilidade de uma futura intervenção na atual estrutura da empresa objeto de estudo como se propôs fazer no presente trabalho monográfico.

Há necessidade de mudanças de alguns paradigmas apresentados na seção anterior, sobre aproveitamento maior da contabilidade e das informações geradas aos gestores, assim como uma possível implantação de controles internos em busca de melhor rentabilidade. É preciso rever a empresa, repensar suas metas e estratégias, modificar sua estrutura.

Para tanto, existem estudos que tratam da reestruturação empresarial (BIASCA, 1995). Esse processo implica em efetuar um diagnóstico interno e externo da empresa que indicará qual a necessidade e magnitude e tal reestruturação.

Biasca (1995) traz exemplos de empresas do exterior que passaram por este processo, onde foram implantadas novas metodologias de trabalho. Sendo possível observar falhas nos processos operacionais que caracterizavam grandes perdas de tempo e produtividade, assim comprovando a eficácia na aplicação desta modificação estrutural.

O mesmo autor traz também algumas indicações de aspectos importantes para todas as empresas: implantação de tecnologias e automações que acompanham a evolução tecnológica, agilidade e eficácia na realização das tarefas e integração de áreas em busca da qualidade contínua.

A reestruturação se mostra positiva auxiliando a redefinir a empresa, sua estrutura e estratégia, trazendo benefícios às organizações que fora utilizada. Com essa base, aplica-se ao presente estudo a necessidade de reestruturar, revendo processos falhos que serão identificados posteriormente (cap. 5 e 6).

2.3 O FATOR HUMANO

A presente seção descreve o fator humano como preponderante na aplicação dos conceitos vistos neste trabalho, onde há a necessidade de preparar os colaboradores para inserção destas novas ideias e formatos de trabalho. Sendo preciso um treinamento buscando o rápido aprendizado, mantendo ou melhorando a qualidade existente e expandindo a produtividade.

Diante das inovações a serem implementadas nas empresas, como as citadas nas seções anteriores, descrevendo processos de transição estrutural e métodos de trabalho antes não costumeiros a empresas de médio e pequeno porte, como a que é objeto do presente trabalho monográfico. Torna-se imprescindível o investimento em mão de obra qualificada ou mesmo oferecer essa formação preparando o trabalhador para suas funções.

Esta formação é adotada nas organizações em formato de treinamento específico que procura preparar o indivíduo para exercer sua atividade dentro da empresa. O investimento neste capital humano com conhecimento e educação

profissional gera um estoque de capital produtivo, onde o desempenho funcional deste colaborador será superior aos demais (EHRENBERG & SMITH, 2000).

A fim de enfatizar a similaridade essencial entre esses investimentos e outros tipos de investimentos, os economistas se referem a eles como investimento em *capital humano*, expressão que conceitua os trabalhadores como incorporadores de uma série de habilitações que podem ser “alugadas” aos empregadores (EHRENBERG & SMITH, 2000, p.319) [grifo no original].

Ainda seguindo este pensamento de Ehrenberg & Smith (2000), os trabalhadores que já acumulam certa experiência desenvolvem características vantajosas ao empregador e ao seu futuro, como honestidade, confiabilidade, motivação e flexibilidade. A aplicação da política de mercado de trabalho interno que procura beneficiar tais trabalhadores indicando-os a níveis mais altos dentro da organização - motivando ainda mais sua permanência à longo prazo - e contribuindo fortemente ao futuro da empresa.

Com a disponibilidade de colaboradores experientes é possível oferecer ao mercado produtos e serviços de melhor qualidade, contando com pessoas que conhecem a empresa e o produto. Assim também deve ser na empresa em estudo que trabalha com produtos altamente perecíveis e de nomenclaturas difíceis, somado a diversos perfis de clientes.

Nesta seção foi possível identificar a importância do treinamento para o cotidiano das empresas, pois se reverter em trabalho rápido, de maior qualidade e produtividade, com um nível a mais de ganho pela maior satisfação dos empregados, apreciação pela atividade e permanência por mais longo prazo - diminuindo os dispendiosos custos de novas contratações e treinamentos.

2.4 CONCLUSÕES

As considerações teóricas, descritas acima, auxiliam na interpretação dos problemas e apontamento das soluções no estudo do caso que serão explanados nesse trabalho. Descrevendo necessidade e utilidade dos controles internos, como processo preventivo para a correta execução dos planejamentos da empresa, mudando pensamento de administradores para a utilização dos dados contábeis e obtenção de resultados, assim como a contribuição oferecida pelos colaboradores

que com certa profissionalização de suas atividades, tendem a fixar-se na empresa prestando suporte maior ao comércio em que esta inserida. Formando base para as resoluções das hipóteses delimitadas de abrangência do estudo, possibilitando a discussão de conceitos com a aplicação prática na empresa em estudo.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A EMPRESA

O objetivo deste capítulo é apresentar uma explanação da empresa e sua atividade, para melhor compreender a problemática envolvida neste trabalho monográfico, e fazendo-se essa ligação de certa forma busca-se o motivador das adversidades que acometem a empresa aqui estudada. Para tanto apresenta a seguinte disposição:

- Apresentação da empresa
- Ligação da empresa com o problema de pesquisa

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo chama-se Gussoflores Distribuidor Ltda. e está localizada na cidade gaúcha de Carlos Barbosa. A opção de trabalho com flores se deu pelo envolvimento familiar com o setor e com isso era conhecida a demanda por produtos e o espaço para inserção de novos mediadores neste comércio que oportunizariam às floriculturas da região maior diversidade de produtos. Assim constituiu-se em julho de 1992, Flor de Maio – Comércio de Flores Ltda, atuando no comércio atacadista de flores atendendo a cidade sede, Carlos Barbosa/RS e mediações. Atualmente, chama-se, como vimos, Gussoflores Distribuidor Ltda.

Nos primeiros quatro anos de empresa, foram os próprios sócios que executaram todas as tarefas incluídas a partir da compra, conferência da carga até a entrega ao cliente. Ainda sem auxílio de software para geração de quaisquer informações importantes, as mesmas eram gerenciadas em folhas manuscritas, sem muitos controles - isso motivado por conta do envolvimento direto dos proprietários com o produto e cliente.

Com o desenvolvimento desse comércio atacadista, aumentou a demanda de pedidos e com maior capacidade econômica a empresa mudou sua sede para um pavilhão maior, com melhores condições e estrutura para comportar sua necessidade. A aquisição de caminhões extinguiu a necessidade de fretes para trazer as flores, assim como a contratação de mão de obra para execução das tarefas, essas transformações exigiram que houvesse uma marca com denominação própria. Então, em maio de 2002, fixou-se o nome atual *Gussoflores Distribuidor Ltda.*

O progresso da empresa mantinha-se e numa proposta de atendimento personalizado, oferecendo maior diversidade de produtos e disponibilidade, foi em julho de 2007 que foi constituída a filial da empresa na cidade de Caxias do Sul/RS. Escolhida por comportar número expressivo de clientes, e ser um polo em pleno desenvolvimento, projetou-se uma estrutura confortável e requintada buscando maior produtividade da empresa.

Porém não havendo o retorno econômico necessário, nem o reconhecimento por parte dos clientes beneficiados (que são floriculturas varejistas) visualizaram como concorrência a parceria proposta. Assim, em dezembro de 2009 foi encerrada a atividade dessa filial. Retornando o foco de investimentos na sede em Carlos Barbosa, com aumento no quadro de funcionários (em maio de 2012 possui 11 funcionários) e aquisição de software de maior abrangência nas informações.

A empresa se encontra em estagnação no mercado, por conta do fraco desempenho da economia brasileira que afeta a empresa em estudo. Por isso, demonstrar a importância dos controles internos pode auxiliar no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, evitando quaisquer erros ou falhas que também podem estar afetando o atual quadro de estagnação. Há também o problema da informalidade de floriculturas (atacadistas) que atuam no ramo de forma não formalizada como empresa, e isso também se deve ao mesmo motivo de por que a economia brasileira não deslança – e que é de conhecimento de todos: tributação distorcida, excesso de formalidades, visão de curto prazo por parte do governo nacional e também da população etc.

3.2 LIGAÇÃO DA APRESENTAÇÃO DA EMPRESA COM O PROBLEMA DE PESQUISA

No início das atividades (em 1992), contava-se com a mão de obra somente dos proprietários, alinhando o cotidiano da empresa para poucas atividades gerenciais, pela falta de tempo e pessoal na execução de todas as tarefas necessárias. O formato adotado para acompanhar o faturamento e total de compras era por anotações feitas ao longo do período, aumentando a possibilidade de erros humanos.

Nestas anotações de compras se calculava os preços a serem praticados nos produtos, que deveriam ficar abaixo do concorrente - no período de inclusão no mercado. Após alterações estruturais (em 2002) buscando atender com melhor

qualidade - antes de 2002, as flores eram empilhadas nos caminhões e vinham para a floricultura, sem hidratação; depois, os caminhões passaram a possuir formas de hidratação, elevando assim a qualidade das flores. Em face disso, ao preço foi acrescida uma espécie de adicional de custo-benefício para o cliente, e à empresa cresceram-se os custos desses procedimentos de hidratação que se faziam necessários para apresentar este diferencial e ganhar outra parte do mercado.

A inclusão de funcionários na execução das tarefas trouxe outra dificuldade, encontrar pessoas qualificadas para atuar no mercado de flores, um item extremamente perecível, sendo necessário manuseio cuidadoso para não danificar os produtos, que também tem denominações complexas e aparências parecidas, possibilitando falhas, perdas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O método de pesquisa a ser utilizado será a pesquisa bibliográfica, onde, com o levantamento dos assuntos relacionados ao tema principal, busca-se evidenciar a importância do gerenciamento baseado na Controladoria e a segurança trazida pela implantação de um sistema de controles internos que acompanhe o correto cumprimento das metas. Complementarmente, será desenvolvido um estudo de caso em forma de proposta de implantação de controles internos em uma empresa do comércio atacadista da Serra Gaúcha, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa.

Para tanto será apresentado da seguinte forma:

- Tipo de pesquisa
- Técnica de coleta de dados
- Técnica de análise de dados

4.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo é caracterizado por ser um estudo qualitativo, descritivo e participante, como tratam Alves-Mazzotti & Gewandsznajder “nos estudos qualitativos, a coleta sistemática de dados deve ser precedida por uma imersão do pesquisador no contexto a ser estudado (1999, p.148)”. Tratando-se do caso de uma empresa que atua como distribuidora atacadista de flores.

4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta de dados:

- Observação direta: acompanhamento à empresa com anotações a respeito e possibilitando perceber rotinas existentes que se caracterizam prejudiciais a própria;
- Depoimento da gerência: por intermédio de entrevistas e conversas informais;
- O conteúdo das observações e dos depoimentos está focado na percepção das falhas encontradas em controles internos da empresa, e no seu encaminhamento, conforme se pode ver pelo capítulo 5.

4.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Empregada a este trabalho a análise de conteúdo, visando confrontar os dados coletados com o referencial teórico e hipóteses citadas anteriormente (cap. 1), assim apontando conclusões ao problema de pesquisa do presente trabalho monográfico (cap. 5). Segundo Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1999, p.170) “este é um processo complexo [...] que implica em trabalho de redução, organização e interpretação dos dados”.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO RESULTADO

Neste capítulo são apresentadas primeiramente a coleta de dados efetuada na empresa foco de estudo neste trabalho monográfico, com algumas considerações que se fazem necessárias ao contexto de análise de resultados, que posteriormente são confrontadas com a fundamentação teórica e finalmente com as hipóteses anteriormente apresentadas (cap. 1). Para tanto apresentando a seguinte disposição:

- Apresentação, análise dos resultados
- Confronto dos resultados com a Fundamentação teórica
- Confronto dos resultados com as hipóteses

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1.1 Observação Direta

Através do método de observação direta foram constatadas as seguintes situações:

(a) - Software utilizado para lançamento de vendas e despesas, não possui sistemas de compras integrado, necessitando acompanhamento paralelo com planilhas feitas em Excel onde são lançadas manualmente cada compra efetuada, sendo sempre observada listagem de produtos encomendados pelos clientes, esta emitida pelo software, mas confrontada com as compras de forma manual. Considerando a possibilidade de erro no preenchimento de quaisquer células da planilha, somada a constantes enganos ao calcular as diferenças entre compras efetuadas e necessidade de produtos, constata-se a dificuldade em confiar nesta metodologia de trabalho que utiliza cálculos separados para atender quantidade comum, que é a encomenda do cliente;

(b) - Vendas efetuadas ou encomendas para entrega futura, são descritas manualmente sem utilização de código de produtos, e geralmente por motivo dos nomes serem extensos são abreviados pelo vendedor - em alguns casos há dificuldades em compreender que produto exatamente está sendo vendido/encomendado, e também existe outro fator a ser considerado, da similaridade entre as variedades de inúmeros produtos – por suas aparências

semelhantes é comum haverem enganos e troca de nomes. Após efetivação da venda/encomenda esses itens (geralmente manuscritos) são, por outro funcionário, digitadas e problemas como ortografia propiciam várias dificuldades de entendimento, assim como as abreviaturas adotadas pelos vendedores que tornam ilegíveis suas anotações, ocasionando mal entendidos, encomendas incorretas e retrabalho;

(c) - Por conta dos valores de compra que variam semanalmente, não há preço de venda fixo, sendo reformulados em toda compra efetivada, isto causa certa confusão no momento da negociação de venda, pois no mínimo uma vez em cada semana são feitas compras de produtos e conseqüentemente reformulados preços, logo, no entusiasmo de uma venda ocorre a utilização de valores de venda incorretos. Existindo também a especulação de mercado, que muitas vezes remetem para baixo os preços de venda, posicionando a empresa a conceder descontos ou perder o produto – devido a serem excessivamente perecível.

(d) - No momento de contratação é escassa a mão de obra especificamente qualificada no mercado de flores, e torna-se demorada a preparação dos funcionários por conta da grande variedade de produtos com nomes complexos e aparências semelhantes. Considerando que o contato com os produtos é concentrado no cotidiano, onde esses novos funcionários são acompanhados, no desenvolvimento de suas tarefas, por colegas com mais experiência, para apresentar as variedades de produtos existentes e trabalhados pela empresa e, em muitos casos esses funcionários não permanecem por longos períodos. Desgastando a empresa e os colaboradores - com mais anos trabalho, por haver uma constância de colegas novos a serem orientados e conseqüentemente tornando suas tarefas pouco produtivas pela necessidade dessa orientação.

5.1.2 Depoimento da Gerência

O conteúdo abrangido no restante da presente subseção contempla um resumo dos depoimentos colhidos da gerência da empresa no período de março e abril de 2012, período este em que se iniciaram os trabalhos de construção da presente monografia. Atendendo abertamente o pedido de depoimento a somar-se aos estudos já sendo realizados a respeito da empresa de sua propriedade, falou

com algumas ressalvas a respeito dos aspectos que foram abordados no presente trabalho.

O mercado de flores já passou por um grande momento de ascensão, sem concorrência acirrada, onde poucos distribuidores atacadistas atuavam neste mercado, principalmente nas regiões atendidas pela empresa Gussoflores Distribuidor Ltda. Não se faziam necessários tantos controles, de valores de venda, ou mesmo quantidades vendidas, pelo alto valor agregado aos produtos que garantia os resultados satisfatórios, mesmo comercializando volume menor de produtos.

As condições de trabalho estão diferentes, sendo pressionados pelos concorrentes que invadiram o mercado e buscam conquistar os clientes com preços baixos, forçando empresa consolidada, cada vez mais oferecerem produtos de qualidade superior, com menor preço, para se manter competitiva. Essa situação aumenta os custos da empresa que fica impossibilitada de repassar ao preço de venda seus acréscimos, por consequência a essas especulações de mercado que influenciam o consumidor.

O atual quadro torna imprescindível a aplicação do conhecimento com o maior número de controles internos possíveis, para verificar os pontos onde a empresa enfrenta maiores dificuldades. Acompanhar a correta execução de vendas a fim de monitorar preços aplicados, quantidades vendidas e, ou perdas por os produtos se deteriorarem, a fim de obter maior lucratividade no atual posicionamento do mercado.

Em formato de atualização e modernização, é necessário fazer investimentos nas áreas de controles internos que possam garantir o maior aproveitamento dos recursos empregados numa negociação de compra/venda, com total lucratividade. Sendo preciso corrigir as falhas identificadas, prevenindo fraudes e novos erros que possam comprometer os resultados da empresa ou influência no mercado em que está inserida.

5.1.3 Pontos Principais

Consoante ao conteúdo abordado nas subseções anteriores do presente capítulo, pode-se apontar como pontos ou problemas principais a serem atacados:

- processo de compra, venda e encomenda de produtos, feitos isoladamente por anotações que apenas sofrem confronto manual, ocasionando muitos erros de cálculo, escrita e falhas humanas;
- cálculos de estoque feitos manualmente, sendo dispendiosos à empresa e passíveis de erros e fraudes;
- possibilidade de falha na aplicação de preços no momento da venda, sem respeitar listas emitidas pela gerência;
- novos colaboradores sem preparação prévia são admitidos e são expostos aos clientes mesmo sem conhecimento do produto que oferecem, apenas contando com colega mais experiente como suporte.

No cap. 6, os itens acima receberão proposta para futura intervenção na empresa em estudo, conforme as seções do cap. 6.

5.2 CONFRONTO DOS RESULTADOS COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o confronto dos dados coletados na empresa foco de estudo, com a fundamentação teórica que presta apoio e orientação aos temas abordados como problema de pesquisa do atual trabalho monográfico. Buscando prestar embasamento teórico aos casos práticos considerados e analisando sua conformidade aos autores pesquisados, ou o pensamento contraditório trazido em suas explicações.

Apresentados os problemas na seção 5.1 deste capítulo, verifica-se a inexistência de controles que garantam a correta destinação dos produtos adquiridos e mesmo a correta aquisição de produtos encomendados pelos clientes, a descrição dos produtos comprados de forma manual, assim como sua conferência juntamente à quantidade encomendada pelos clientes, deixa grande margem de erros ou mesmo fraudes em conformidade ao alertado por Oliveira (2011) na seção 2.1, descrevendo também que os procedimentos de controles internos visam detectar e prevenir tais ocorrências.

A ocorrência de erros nos procedimentos, assim como nos controles de estoque passam a ser prioridade de correção em período de concorrência acirrada, segundo gestor em seu depoimento, a disputa por preços baixos é determinante em uma venda. Essa necessidade em rastrear os processos, oferecendo garantias de informações fidedignas, evitando falhas que desprendam em custo, concorda com o

pensamento de Nascimento (2010) que prevê a salvaguarda dos ativos da empresa, se afirma na constante necessidade de supervisão descrita por Oliveira (2011).

Outro fator que fora observado é registro das vendas, que ocorre através de descrição manual dos itens com atribuição do preço de venda que por muitas vezes se identifica diferente ao definido pela gerência. Essa problemática, segundo gerente, não era observada ou acompanhada por conta dos resultados serem considerados satisfatórios em períodos anteriores, mas devida a mudança no cenário econômico torna-se necessária a correta aplicação destes valores, uma vez que em seu cálculo está reduzida ao máximo a lucratividade.

O posicionamento da empresa em relação a novas contratações soma-se as problemáticas apresentadas acima, referente a erros ou fraudes na operacionalização dos produtos. Sendo o mercado de flores pouco profissionalizado, torna-se difícil dispor de mão de obra especificamente qualificada, apresentando conhecimento com os produtos trabalhados pela empresa, desta forma sendo contratadas pessoas que não tem domínio da área e são expostas ao cotidiano da empresa sem prévia apresentação aos produtos trabalhados, ao método de trabalho adotado pela empresa, assim construindo conhecimento ao longo tempo.

Os moldes atuais de procedimento com novos funcionários na empresa em estudo são divergentes aos estudos de Ehrenberg & Smith (2000) na seção 2.3, que tratam sobre o treinamento como base fundamental de formação para que um colaborador apresente melhor qualidade em seus serviços. Este investimento em capital humano, segundo os autores, se reverte em desempenho mais rentável, e a possibilidade de ocupar cargos de níveis mais altos dentro da empresa, motiva sua permanência por mais longos períodos, reduzindo custos com contratação e desempenhando de forma correta as atividades a ele atribuídas.

Diante dos estudos efetuados com referência ao referencial teórico, os resultados são a favor das conclusões dos autores que compõem esta pesquisa, que tratam da necessidade de efetuar os controles internos e seu benefício a economia da empresa. Da mesma forma que é confirmada a teoria de treinamento preparatório para novos colaboradores, melhorando seu desempenho funcional e consequentemente contribuindo aos objetivos da empresa.

5.3 CONFRONTO DOS RESULTADOS COM AS HIPÓTESES

Esta seção descreve junto aos estudos formulados a este trabalho monográfico, se as hipóteses citadas (cap. 1) são verdadeiras e sua fundamentação, assim procurando solucionar a problemática envolvida no contexto do trabalho.

A primeira hipótese se refere aos atuais controles que a empresa dispunha, sendo insuficiente ao gerenciamento de estoque e preço, isso se confirma na análise dos dados colhidos junto à empresa na observação feita em relação a difícil nomenclatura dos produtos trabalhados que é favorável a enganos no momento de registro da venda. O fato das vendas serem descritas de forma manual sugere insegurança que produtos e preços aplicados sejam reais, considerando também que o controle de estoques é hoje um dispendioso trabalho de cálculos manuais para posterior conferência física.

A hipótese segunda, trata da vulnerabilidade da empresa que se confirma diante da falta de um sistema integrado de procedimentos que possibilite rastrear cada processo impedindo quaisquer erros ou fraudes que possam ser cometidos, pela atual caracterização de vendas onde manualmente são descritos produtos e atribuídos preços de venda que podem não serem compatíveis com a realidade. Influenciados pela variação semanal, os preços de venda tornam-se difíceis de serem memorizados e sofrendo grande coação pelo mercado que se utiliza o artifício de tratar-se de produto extremamente perecível, acarretando na diminuição de valores.

Por fim a hipótese terceira é confirmada, que trata da correção dos problemas mencionados acima depender também do treinamento dos colaboradores. Analisando uma possível intervenção na empresa é imprescindível a preparação dos colaboradores que aumentam sua dedicação e produtividade, permanecendo por mais tempo na empresa diminuindo os altos custos de novas contratações e melhorando o atendimento prestado.

A seguir, cap. 6 apresenta considerações para a redução ou correção desses problemas.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS COMO SUPORTE NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA EM ESTUDO

Com propósito de solucionar os problemas constatados a respeito da empresa foco de estudo neste trabalho monográfico, assim como desenvolver a prevenção de fraudes e erros que podem comprometer a estrutura da empresa, no presente capítulo será apresentada a proposta de intervenção no sistema de controles internos, que apresenta a seguinte disposição:

6.1 APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Na abordagem de solucionar problemas estudados no contexto deste trabalho serão apresentadas nas subseções que completam este capítulo, intervenção em processos estruturais da empresa. Desenvolvendo rotinas diferenciadas buscando ações reparadoras e criando uma ligação dos produtos que garantam sua correta destinação, também sendo possível através de um software acompanhar as rotinas e os responsáveis por cada operação.

6.1.1 Processos de compra, venda e encomenda

Propondo a intervenção dos processos de compra, venda e encomenda buscando estruturar de forma que torne menos dispendiosos os trabalhos e oferecendo garantias de seus dados e cálculos, apresenta-se a reformulação dos procedimentos. Compondo um modelo de maior agilidade e confiança nos processos, oportunizando a empresa a obter produtividade com um investimento vantajoso e rentável, que oferece melhor aproveitamento do tempo e condições de favorecimento a empresa.

O modelo abrange a instalação de um software que possibilite a digitação dos processos de compra, venda e encomenda fazendo o controle das quantidades e variedades adquiridas se compatíveis com as encomendas já existentes de clientes. De forma interligada as quantidades compradas devem gerar o financeiro o mesmo

ocorrendo quando efetivada a venda, que deverá registrar o título do cliente, atrelado a compra efetuada possibilitando sua consulta e constatando relação de produtos a que se refere.

Este software necessita apresentar características de atrelar processos a operadores que estejam manuseando o sistema, não permitindo que o preço de venda de produtos seja alterado, ou que sua mudança requeira uma autorização da gerência, limitando as ações que possam ser errôneas ou fraudulentas. A troca de funções também é fator determinante no controle das ações executadas em cada setor, promovendo a verificação constante dos dados por outro operador do sistema.

A operacionalização de forma integrada em todas as fases do produto – descritas acima, também está em conformidade a demonstrar aos clientes a dedicação e parceria firmadas aumentando a produtividade da empresa. Sendo registrada sua encomenda e diretamente ligada à venda acusando toda e qualquer divergência nas quantidades encomendadas pelos clientes e as quantidades compradas pelo setor responsável, transmitindo a confiabilidade que firma parcerias.

6.1.2 Estoques

A informatização do setor que administra os dados referentes aos produtos – compra, venda e encomenda - se completa ao acompanhamento dos estoques que a empresa dispunha. A fim de solucionar divergências de quantidades físicas, cabem algumas ações reparadoras e preventivas a seu correto funcionamento, sendo possível segurança a respeito da íntegra destinação dos produtos adquiridos pela empresa.

A utilização de software que digitalize todas as fases operacionais do produto, ao calcular as quantidades adquiridas e seu equilíbrio com as reservas destinadas aos clientes, deve gerar um relatório de diferença que acusem quais são as quantidades em disponibilidade da empresa. Para que em poder desta relação, sejam possíveis conferências físicas e a constatação ou não de problemas com produtos, auferindo aos responsáveis as diferenças encontradas para que justifiquem a destinação atribuída aos itens questionados.

Com uso desta ferramenta, toda saída de produtos deve ser devidamente registrada mesmo em se tratar de baixas ocorridas por deterioração dos itens comercializados, ou mesmo danificação de transporte e manuseio. Construindo com

isso acompanhamento geral da destinação dos produtos e possibilitando utilizar tais registros para análise gerencial, auxiliando também no setor estratégico da empresa que poderá constatar itens que compõe grande parte ou em sua maior parte os descartes registrados.

Em busca de realizar conferências de estoques, que reflitam a realidade da empresa sem possibilidades de fraudes, devem ser inesperadas e monitoradas por operadores diferentes garantindo informações fidedignas ao produto físico, impondo uma correta política de manuseio dos produtos. Assim também a conferência de vendas emitidas e produtos entregues ao cliente, asseguram as quantidades e preços aplicados que sejam compatíveis ao estipulado pela gerência.

6.1.3 Preços

A política de preços deve seguir algumas normas para que seja de controle da gerência da empresa sua correta aplicação, para tanto ao firmar preços de venda devem ser bloqueados aos vendedores a alteração deles. Sofrendo grande influência do mercado que determina valores conforme a demanda de produto, é necessário agregar valor, oferecendo junto do produto serviço de atendimento exclusivo e diferenciado, seguindo as características de cada cliente assim garantido a correta aplicação de preços sendo (aos clientes) justificáveis os investimentos.

O software contratado deve assegurar a aplicação de tais valores que compõe a tabela de preços definida, e que quaisquer descontos e diferenciação de valores exijam autorização da gerência, para finalizar a operação. Devem ser consideradas negociações que ocorrem na efetivação de vendas com valores expressivos, onde o cliente envolvido espera um benefício por parte da empresa, atendendo a essas expectativas, será possível alteração apenas acima de valor pré-determinado e permitindo percentual de desconto, também estipulados pela gerencia.

Adota esta política de tratamento aos preços definidos, respeitando e preparando o atendimento para que justifique os valores adotados assim como a garantia de qualidade absoluta nos produtos oferecidos, deixa a empresa em situação confortável com o mercado. Com primordial importância o cliente recebe atenção especializada e preparada para atender suas necessidades e curiosidades, cabendo uma preparação para os colaboradores, assunto esse tratado na subseção

6.1.4, que descreve a importância da preparação do profissional que fará o atendimento direto.

6.1.4 Capacitação dos colaboradores

Por último e com importância primordial a que todas as alterações estruturais - citadas nas seções que compõem este capítulo - sejam possíveis, é necessário o treinamento dos colaboradores, para conhecimento e reciclagem referente a produtos, aspectos e características particulares. Desta forma ao serem indagados a respeito dos produtos no momento de apresentação para efetiva venda, sendo de fundamental importância a coerência e destreza dando a confiança necessária e cabível para a ação comercial.

O treinamento se compreende em utilizar do conhecimento adquirido pelo gerente da empresa, em suas frequentes viagens e visitas a sítios que se dedicam ao cultivo dos produtos comercializados, acompanhando lançamentos e novas técnicas de manuseio e conservação. Mantendo a regularidade mensal deste programa de preparação ao atendimento e desenvolvendo o conhecimento no que diz respeito aos produtos oferecidos pela empresa, serão minimizados possíveis problemas que mesmo diante de sua ocorrência, prontamente serão apresentadas as soluções.

O uso de linguagem simples com fácil compreensão e o conhecimento das características pessoais dos colaboradores, são alguns dos benefícios concedidos pela atribuição desta função de monitor de treinamentos ao gerente da empresa, que contará também com a economia financeira nesta prática. Tendo por principal finalidade trazer à realidade diária dos funcionários as técnicas de aprendizado apresentadas, de forma a abranger todos, respeitando suas limitações e necessidades, construindo o aprendizado de forma prazerosa.

A busca deste conhecimento homogêneo para oferecer atendimento diferenciado e personalizado ao cliente, tendo como foco principal suprir suas necessidades e expectativas trazendo maior produtividade a empresa. Este formato condiciona crescimento constante, com participação atuante do quadro de funcionários nas inovações inseridas à empresa bem como nas funções do cotidiano, criando internamente o capital humano, fator de grande valia no desenvolvimento estrutural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma as alterações propostas têm efeito de beneficiar a empresa oferecendo ferramentas para desenvolver inovações e projetar a empresa ao crescimento constante, sendo possível o acompanhamento do correto funcionamento das operações. Sendo confirmadas as hipóteses apresentadas neste trabalho bem com aceitação e confirmação dos estudos teóricos realizados que complementarmente a análise de dados coletados junto à empresa forma base às intervenções propostas. Desta forma segue conclusão do presente trabalho que teve seus objetivos atingidos seguindo a metodologia de estudo proposta.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho monográfico teve por objetivo esclarecer a importância de aplicação dos controles internos em empresas indiferentemente de seu porte econômico, descrevendo os erros e inconsistências atuais, e os benefícios e possíveis correções de erros futuros. Considera-se por atingidos tais objetivos, uma vez que fora possível construir junto ao embasamento teórico a confirmação da viabilidade da aplicação prática de tais conceitos.

Sendo possível identificar e apresentar as devidas correções por intermédio de uma futura possível intervenção, de pontos divergentes onde se constatam erros que interferem diretamente na produtividade da empresa. Fazendo-se necessária uma preparação para confrontar o atual mercado de grandes concorrências que exigem preços baixos com qualidade superior nos produtos e serviços oferecidos.

Algumas conclusões que se fazem importantes diante aos estudos realizados, tratam dos benefícios concedidos à empresa na instalação de controles internos, projetando ao crescimento e aumento da produtividade. Sendo diferenciais que na disputa por mercado tem reflexos positivos, tornando a empresa mais competitiva e assegurando condições de resultados crescentes e oferecendo ferramentas para constatação de quaisquer divergências em seus planos estratégicos.

Ao ser considerada a abrangência de atividades envolvidas nos processos das empresas, em que a atuação dos controles internos possa trazer benefícios e mudanças ao cotidiano, podem não ter sido levantados todos os pontos neste trabalho. A fim de elucidar considerações que no atual trabalho tenham ficado despercebidos, ficam sugestões de estudos futuros sobre outras empresas para aprofundar considerações e com auxílio no uso desta pesquisa, apontar maiores detalhes sobre o assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson 1999.
- BIASCA, Rodolfo Eduardo. **Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle interno nas empresas – 10**. São Paulo: Atlas 1998.
- EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert S. **A moderna economia do trabalho: teoria e política pública**. 5. ed. São Paulo: Makron Books 2000.
- GRECO, Aloísio; AREND, Lauro; GÜNTHER, Gartner. **Contabilidade Teoria e Prática Basicas**. São Paulo: Saraiva 2007.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas 2010.
- OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning 2009.
- STROEHER, A. M.; FREITAS, H. **Identificação das necessidades das informações contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMA DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2006. p .233, 1 CD-ROM.