

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CONTROLADORIA: UM ENFOQUE NO CONTROLE INTERNO DAS INDÚSTRIAS
DE CONFECCÃO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE**

Luiz Marcos Araújo de Sousa

**Campina Grande - PB
2012**

LUIZ MARCOS ARAÚJO DE SOUSA

**CONTROLADORIA: UM ENFOQUE NO CONTROLE INTERNO DAS INDÚSTRIAS
DE CONFECÇÃO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao Departamento do Curso
de Ciências Contábeis, da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do grau de bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador: Profº MSc. Francisco de Assis
Azevedo Guerra

**Campina Grande - PB
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS-UEPB

S725c Sousa, Luiz Marcos Araújo de.

Controladoria: um enfoque no controle interno das indústrias de confecção de Santa Cruz do Capibaribe - PE [manuscrito] /Luiz Marcos Araújo de Sousa. – 2012

64f.; il. Color

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof. Msc. Francisco de Assis Azevedo Guerra , Departamento de Contabilidade”.

1. Controladoria. 2.Controle Interno. 3. Indústria de Confecções. I. Título.

21. ed. CDD 658.151

LUIZ MARCOS ARAÚJO DE SOUSA

**CONTROLADORIA: UM ENFOQUE NO CONTROLE INTERNO DAS INDÚSTRIAS
DE CONFEÇÃO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE**

Este trabalho de conclusão de curso – TCC foi julgada adequada para obtenção do título de bacharel em Ciência Contábil, sendo aprovada em sua forma final, com nota: 9,5 (nove vírgula cinco).



**Professor – MSc. José Elinilton Cruz de Menezes
Coordenador do TCC**

Professores que compuseram a banca:



Orientador: Prof. MSc. Francisco de Assis Azevedo Guerra



Membro: Prof. Espec. Gitano Souto Silva



Membro: Prof. MSc. Kaline Di Pace Nunes

Campina Grande-PB, 18, junho, 2012

DEDICATÓRIA

Todos nós passamos por dificuldade em algum momento de nossas vidas, onde precisamos de apoio e pessoas para nos dar força, dedico esse trabalho a Luiz Paz de Sousa e Maria Valdete Araújo de Sousa, meus pais que sempre me apoiaram na minha jornada de realizar meus sonhos e pelo exemplo de vida que são e a Deus que me deu o dom da vida e me guiar por caminhos certos.

As dificuldades são como as montanhas. Elas só se aplainam quando avançamos sobre elas.

Provérbio Japonese

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo amor incondicional que tem por nós e por nos fornecer a fé necessária para acreditarmos em nós mesmos e em um mundo melhor.

Aos meus pais, Luiz Paz de Sousa e Maria Valdete Araújo de Sousa, pelo amor, carinho, dedicação e exemplo de vida.

A minha namorada, Camila Lima, pelo apoio e compreensão durante este tempo, além do incentivo e cumplicidade.

Aos professores, que repassaram seu conhecimento e experiências ao longo do curso, em especial ao professor Guerra, por acreditar e orientar este trabalho tão importante.

Aos Colegas de sala, que aprendi a gostar e com os quais vivenciei momentos felizes, como também aos colegas de Ônibus com os quais viajei durante cinco anos.

RESUMO

SOUSA, Luiz Marcos Araújo. **Controladoria: Um enfoque no controle interno das indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE.** 2012. 65. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.

Santa Cruz do Capibaribe, localizada no Agreste do Estado de Pernambuco, forma ao lado de Toritama e Caruaru o polo de confecções do Agreste, sendo o principal ponto de escoamento da produção de confecções do estado. O objetivo geral do estudo é demonstrar a importância da controladoria em garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados por meio do uso do controle interno nas indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos referentes ao assunto estudado, posteriormente foi feita uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo usando um questionário junto a 82 empresas para verificar como é feito o controle interno pelas empresas de confecções da cidade, e por fim, foi feita uma apresentação dos dados coletados e uma análise de seus resultados, onde foi constatado que as empresas de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, não têm um controle interno adequado, por não adotarem os fundamentos e conceitos de forma correta em seus processos operacionais, deixando, dessa forma, de garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

Palavras-chave: controladoria, controle interno, indústria de confecções.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Ciclo de aprimoramento Contínuo.....	21
Quadro 02: Processo de gestão conforme o modelo de gestão econômica.....	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Moda Center Santa Cruz.....	32
---------------------------------------	----

LISTRA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Enquadramento das empresas.....	34
Gráfico 02: Tempo de atuação das empresas no mercado.....	35
Gráfico 03: Formalização dos objetivos e metas.....	35
Gráfico 04: Empresas que possui controle interno.....	36
Gráfico 05: Comunicação da integridade e valores éticos.....	37
Gráfico 06: Uso de sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais.....	38
Gráfico 07: Sistema eletrônicos com Senhas.....	39
Gráfico 08: Canais abertos de comunicação.....	39
Gráfico 09: Uso funcional dos controles.....	40
Gráfico 10: Distribuição de tarefas e responsabilidades.....	41
Gráfico 11: Responsável chefe por setor.....	42
Gráfico 12: Normas internas de procedimentos/processos de trabalho.....	43
Gráfico 13: Conhecimento dos riscos e importância das funções pelos os colaboradores.....	44
Gráfico 14: Indicadores de qualidade ou de desempenho.....	44
Gráfico 15: Treinamentos com colaboradores recentemente admitidos.....	45
Gráfico 16: Sistema de qualidade.....	46
Gráfico 17: Contagens físicas de estoques.....	47

Gráfico 18: Controle de entrada e saída de matérias.....	47
Gráfico 19: Controle e retirada de bens do estoque.....	48
Gráfico 20: Aprovação de retirada de itens do estoque por um supervisor.....	49
Gráfico 21: Documentação comprobatória para retirada de itens do estoque.....	49
Gráfico 22: Controle de entrada e saída de colaboradores.....	50
Gráfico 23: Controle de entrada e saída de estranhos.....	51
Gráfico 24: Monitoramento do comportamento das receitas da empresa.....	52
Gráfico 25: Monitoramento do comportamento das contas a receber e das contas a pagar.....	52
Gráfico 26: Acompanhamento entre o orçado e realizado.....	53
Gráfico 27: Verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados.....	54
Gráfico 28: efetuação de conciliação bancária.....	55
Gráfico 29: uso de protocolos de entrada e saída de documentos.....	55
Gráfico 30: Acompanhamento da concorrência.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	METODOLOGIA.....	13
1.4.1	Tipologia da pesquisa quanto aos objetivos.....	13
1.4.2	Tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema.....	14
1.4.3	Tipologia da pesquisa quanto aos procedimentos e análise dos dados.....	14
2	REFERENCIAL TEORICO.....	16
2.1	CONTROLADORIA.....	16
2.1.1	Missão da Controladoria.....	17
2.1.2	Objetivos da Controladoria.....	17
2.1.3	Responsabilidade e Autoridade da Controladoria.....	18
2.1.3.1	Responsabilidade.....	18
2.1.3.2	Autoridade.....	19
2.1.4	Funções da Controladoria.....	19
2.1.5	Instrumentos da Controladoria.....	21
2.1.5.1	Processo de gestão.....	21
2.1.5.2	Sistema de Informação.....	22
2.2	CONTROLE INTERNO.....	23
2.2.1	Alienação do Controle Interno.....	24
2.2.2	Importância do Controle Interno.....	24
2.2.3	Objetivos do Controle Interno.....	25
2.2.4	Controles Organizacionais e Estruturais.....	26
2.2.4.1	Comportamento.....	26
2.2.4.2	Segregação de responsabilidade.....	26
2.2.4.3	Níveis de autoridade.....	27

2.2.4.4	Controle físico.....	28
2.2.5	Sistema de Informação para Controle Interno.....	28
2.2.6	Auditoria Interna.....	29
3	SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE.....	30
3.1	CENÁRIO ECONÔMICO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE.....	31
3.2	MODA CENTER SANTA CRUZ.....	32
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1	ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	56
5	CONCLUSÃO.....	50
	ABSTRACT.....	59
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE.....	62

1 INTRODUÇÃO

A globalização, entendida como processo combinado de intensas inovações tecnológicas com a liberação do comércio e a integração dos mercados de bens e serviços, está provocando reestruturação profunda na economia mundial, onde as empresas devem procurar minimizar os impactos negativos e aproveitar as oportunidades.

Com esse cenário, a economia da pequena cidade de Santa Cruz do Capibaribe, no estado de Pernambuco, que tem na indústria de confecções a sua principal fonte econômica, é imprescindível a procura de meios para se fortalecer nesse momento de extrema competitividade, portanto, uma maneira para isso é uso da controladoria como meio de garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados, para tanto, é importante que as empresas tenham um controle interno adequado.

O presente trabalho tem como objetivo geral de estudo demonstrar a importância da controladoria em garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados por meio do uso do controle interno nas indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE, os objetivos específicos são: apresentar a controladoria como diferencial na gestão empresarial; evidenciar os fundamentos do controle interno como ferramenta para garantir a eficiência operacional; e verificar como é feito o controle interno pelas empresas de confecção de Santa Cruz do Capibaribe- PE.

Realizou-se um levantamento bibliográfico sobre os conceitos referentes ao assunto estudado. Depois será feita uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo usando um questionário. E por fim, uma apresentação dos dados coletados e uma análise de seus resultados.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Esta monografia tem como tema “Controladoria”.

Apresenta como problema de pesquisa: Estarão as industriais de confecção de Santa Cruz do Capibaribe - PE, tendo um controle interno adequado para garantir a eficiência operacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância da controladoria em garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados por meio do uso do controle interno nas indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe - PE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a controladoria como diferencial na gestão empresarial.
- Demonstrar os fundamentos do controle interno como ferramenta para garantir a eficiência operacional.
- Verificar como é feito o controle interno pelas empresas de confecção de Santa Cruz do Capibaribe - PE.

1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização, entendida como processo combinado de intensas inovações tecnológicas com a liberação do comércio e a integração dos mercados de bens e serviços, esta provocando reestruturação profunda na economia mundial, onde as empresas devem procurar minimizar os impactos negativos e aproveitar as oportunidades.

Com esse cenário, a economia da pequena cidade de Santa Cruz do Capibaribe, no estado de Pernambuco, que tem na indústria de confecções a sua principal fonte econômica, é imprescindível a procura de meios para se fortalecer

nesse momento de extrema competitividade, portanto, uma maneira para isso é uso da controladoria como meio de garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados, para tanto, é importante que as empresas tenham um controle interno adequado.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia é a ferramenta pela qual se obtém um determinado conhecimento. Os métodos usados em uma pesquisa dependem das informações necessárias para a sua elaboração e que correspondam a sua finalidade.

Segundo Demo (2001, p.19), metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”.

A Metodologia é a explicação minuciosa de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa.

1.4.1 Tipologia da pesquisa quanto aos objetivos

A pesquisa utilizada quanto aos objetivos será a descritiva e bibliográfica. De acordo com Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e definir sua natureza.

Segundo Vergara (2003 pág. 48):

Pesquisa bibliográfica é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

A pesquisa bibliográfica quando elaborada se dar a partir de materiais já publicados, constituída principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet.

1.4.2 Tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema

A abordagem utilizada nesse trabalho será uma pesquisa quantitativa. Esta pesquisa tem a intenção de demonstrar informações na forma de números com a finalidade de classifica-las e analisa-las, para isso, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, como por exemplo, porcentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação e análise de regressão.

De acordo com Richardson (1999) citado por Beuren (2003, p. 93), a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Destaca ainda sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos.

O uso da abordagem quantitativa se dará para análise dos dados coletados referentes ao problema de pesquisa, que adotará para coleta desses dados como instrumento o questionário.

1.4.3 Tipologia da pesquisa quanto aos procedimentos e análise dos dados

Os procedimentos referem-se à maneira pela qual será conduzido o estudo, e consequentemente se obtêm os dados.

Segundo Silva (2003, p. 57), a pesquisa de campo:

Consiste na coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos; é aquela que se realiza fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências. Não se deve confundir pesquisa de campo com coleta de dados, pois todas as pesquisas necessitam de coleta de dados, porém, na

pesquisa de campo, os dados são coletados *in loco*, com objetivos preestabelecidos, discriminando suficientemente o que é coletado.

Este trabalho utilizará a metodologia da pesquisa de campo, onde se verificará através de visitas *in loco*, para a realização de entrevista com a pessoa responsável pela empresa ou através de correio eletrônico, com envio de um questionário, junto aos gestores das empresas.

O instrumento utilizado para coleta de dados será um questionário. De acordo com Silva (2003, p. 62), o questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever.

A pesquisa de campo será feita em 82 empresas que representam 10% das formais da cidade, sobre o tema, Controladoria: Um enfoque no controle interno das indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe - PE.

O questionário utilizado nesse trabalho terá a forma padronizada com 30 questões referente ao assunto de estudo do trabalho, será utilizado o mesmo questionário, tanto nas entrevistas, como também, os que forem utilizados via correio eletrônico.

Assim, realizara-se um levantamento bibliográfico sobre os conceitos referentes ao assunto estudado. Depois será feita uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo usando um questionário. E por fim, uma apresentação dos dados coletados e uma análise de seus resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

As mudanças no mundo dos negócios estão sendo cada vez mais rápidas e profundas, principalmente pelo surgimento das novas tecnologias, fazem com que as organizações sofram grandes transformações na sua estrutura organizacional, levando-as a buscar ferramentas para se adequar a essas mudanças. E, é nesse cenário que a controladoria está cada vez mais evidente, por possibilitar e promover as condições necessárias para tais transformações, tornando-se assim um diferencial na gestão empresarial.

Mossimann, Pallegriello e outros (1993, p. 96) citados por Padoveze (2007, p. 3) define Controladoria como sendo, “um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com fim de orientá-las para eficácia”.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2007, p. 14):

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informação operacional, financeiro e contábil de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

Já de acordo com Catelli (2007, p. 344):

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Entende-se por Controladoria como sendo um órgão administrativo responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, fundamentado nas áreas de administração, economia, psicologia, estatística, e contabilidade, para elaboração, implementação, e manutenção do sistema integrado de informação operacional, financeiro e contábil de uma entidade, com fim de orientá-las para eficácia.

2.1.1 Missão da Controladoria

A controladoria desenvolveu-se como um departamento diferenciado de todos os outros da empresa, capaz de dar suporte de qualidade nos processos operacionais e de tomada de decisões, tendo uma missão a cumprir na empresa que é de promover o melhor resultado possível para entidade.

De acordo com Catelli (2007, p. 346), missão da controladoria será, assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Segundo Peleias (1991), citado por Padoveze (2007, p. 33), a missão da controladoria, é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.

A controladoria tem como missão ser uma área com visão ampla, não se isolando a um setor específico da empresa, ela deve agir de forma a usar todo contexto organizacional, uma vez que, apenas um setor ou departamento específico, não será capaz de produzir o resultado esperado pela empresa. Então existe na organização a necessidade de, consolidar os resultados das atividades dos setores, verificando o seu impacto no resultado da empresa, e definir como devem ser medidos e informados esses resultados, de forma, a dar um suporte seguro e de qualidade aos gestores da empresa, para que as escolhas feitas pelos os mesmos sejam as melhores para atingir os objetivos traçados pela entidade. Portanto, é da controladoria a responsabilidade pelo cumprimento da missão de assegurar a otimização do resultado econômico das organizações.

2.1.2 Objetivos da Controladoria

É importante estabelecer objetivos claros, para que seja possível o cumprimento da missão da controladoria.

Catelli (2007, p. 347), define que, os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Com o cumprimento de tais objetivos, por parte do departamento de controladoria da empresa, o resultado econômico tende a ser satisfatório para a

entidade, de forma que ela estará operando no sentido de cumprir com a sua missão.

O alcance desses objetivos se dá com apoio de uma filosofia de atuação que busque, segundo Oliveira (2009, p. 28):

[...] coordenação de esforços visando à sinergia das ações, participação ativa do processo de planejamento, interação das áreas operacionais e apoio a elas, indução às melhores decisões para a empresa como um todo, credibilidade, persuasão e motivação [...].

Tendo em vista tal filosofia, a controladoria tem que agir na empresa de forma multidisciplinar, ela tem a incumbência de interagir com todos os setores da organização e com todas as pessoas que fazem parte dela, desde os colaboradores mais simples até chegar aos executivos e proprietários da empresa. É preciso que o departamento de controladoria faça com que todos os membros da organização vejam a controladoria como um órgão de assessoria capaz de responder por todas as perguntas que eles tiverem a respeito de qualquer atividade na empresa, e lhes mostrar as diretrizes que devem seguir isso de forma não forçada, mais sim espontânea. Portanto, o departamento de controladoria deve estar muito bem preparado para conseguir colocar em prática essa filosofia de atuação.

2.1.3 Responsabilidade e Autoridade da Controladoria

2.1.3.1 Responsabilidade

A controladoria como em qualquer outra área de uma organização tem sua responsabilidade bem definida claramente.

Do ponto de vista de Oliveira (2009, p. 40), a controladoria tem a responsabilidade de:

Disponibilizar indicadores precisos, propiciar avaliação objetiva de resultados, subsidiar o processo de planejamento, induzir os gestores à otimização dos resultados de seus produtos e dos seus processos produtivos, gerir os conceitos de mensuração econômica na empresa, disponibilizando os modelos decisórios apropriados, acompanhar o processo orçamentário e elaborar o orçamento, desenvolver, implementar e manter os modelos decisórios e de informação para otimização dos resultados das áreas, apurar e analisar custos e rentabilidade das entidades

de interesse decisório, como produtos, eventos, áreas de responsabilidade, atividades, clientes, filiais etc.

Assim a controladoria responde pela gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades. Atividades essas que não são de tomar decisões que são dos gestores da organização, mais, sim, de normatizar e mostra sempre as diretrizes cabíveis para cada situação que se apresente, sejam elas favoráveis ou não.

2.1.3.2 Autoridade

O grau de autoridade pode ser subdivido em dois níveis, independentemente das características das empresas.

Segundo Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997, p. 11), citado por Catelli (2007, p. 349):

Autoridade Formal – quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com suas atividades e funções;
Autoridade Informal – à medida que os assuntos se refiram a aspectos técnicos e conceituais inerentes ao grau de especialização envolvido nas funções de controladoria, esta passará a adquirir um grau de autoridade informal, conseqüente do domínio dos conceitos e técnicas funcionais de suas atividades. Esse tipo de autoridade se efetiva através da execução de atividade tipicamente de consultoria e assessoria, como órgão de staff.

A controladoria é a área da empresa com maior nível de especialização, portanto, passa a desenvolver e receber atribuições que ultrapassa sua autoridade, indo além de suas especializações, podendo transformar-se em um órgão de assessoria, passando a ter características de um órgão de staff, e com isso aumentando sua abrangência e comprometimento com a entidade.

2.1.4 Funções da Controladoria

As funções da controladoria ainda não estão totalmente clara, diversos autores definem, ao seu modo, as funções da controladoria e com o passar do tempo a controladoria vem somando funções, que vai desde o planejamento das atividades e na conscientização da empresa para o aprimoramento contínuo até o atender aos agentes de mercado.

De acordo com Catelli (2007), são funções da controladoria:

- *Subsidiar o processo de gestão:* esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa no seu meio ambiente;
- *Apoiar a avaliação de desempenho:* envolve elaborar a análise de desempenho econômico das áreas; dos gestores; do resultado econômico da empresa e avaliar o desempenho da própria área;
- *Apoiar a avaliação de resultado:* envolve elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, Monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar o resultado de seus serviços;
- *Gerir os sistemas de informações:* envolve definir a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão, elaborar modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores e padronizar e harmonizar o conjunto de informações econômicas (modelo de informação);
- *Atender aos agentes do mercado:* envolve analisar e mensurar o impacto da legislação no resultado econômico da empresa e atender aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente, seja apoiando o gestor responsável.

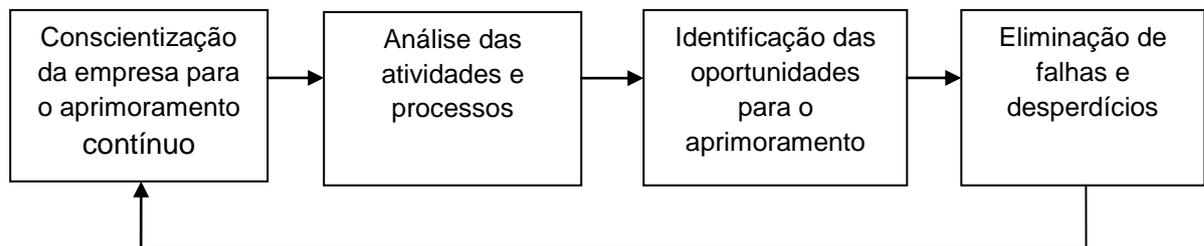
Já do ponto de vista de Kanitz (1977), citado por Oliveira et al. (2007), entende que as funções da controladoria podem ser resumidas como segue:

- *Informação:* compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- *Motivação:* refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento dos colaboradores;
- *Coordenação:* visa centralizar informações com vista na aceitação de planos e toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- *Avaliação:* interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.;
- *Planejamento:* assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos, objetivos e acompanhamento. Verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

As funções da controladoria em uma organização vão estar sempre voltadas para a sua meta de otimizar o resultado econômico da entidade, então para alcançar essa meta terá que planejar, organizar, executar e controlar as atividades de toda a organização, para promover a eficácia e eficiência operacional da entidade, sempre seguindo um ciclo de aprimoramento contínuo.

A controladoria deve funcionar em um ciclo contínuo de aprimoramento de suas funções. Ver quadro 1.

Quadro 1 – Ciclo de aprimoramento Contínuo



Fonte adaptada pelo autor: Oliveira, Perez Jr e Silva, 2007.

As funções da controladoria sempre vão caminhar nesse ciclo de aprimoramento contínuo, para que seja cumprida a missão que se propõem a controladoria, que é de otimizar o resultado econômico da organização e para poder também estar sempre promovendo a eficácia nas atividades na empresa.

2.1.5 Instrumentos da Controladoria

2.1.5.1 Processo de gestão

O ambiente de negócio está cada vez mais competitivo onde só as empresas mais preparadas estão conseguindo manter-se no mercado globalizado, portanto, tornou-se necessário um planejamento estratégico e operacional, muito mais de qualidade e abrangente para as organizações, e uma determinação na execução e controle desses planejamentos por toda a organização.

Fases do processo de gestão conforme o modelo de gestão econômica, descrita por Oliveira (2009, p. 80): ver quadro 2

Quadro 2 – Processo de gestão conforme o modelo de gestão econômica

Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidades ● Ameaças ● Pontos fortes e fracos ● Produtos dessa fase: diretrizes estratégicas e políticas
Planejamento operacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Pré-planejamento: nessa fase se estabelecem planos, com base em alternativas operacionais. ● Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento da alternativa escolhida no que se referem a volumes, prazos, preços, recursos consumidos, produtos gerados e impactos patrimoniais, de resultados e financeiros. ● Programa (ajustes no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido no período entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano.
Execução	<ul style="list-style-type: none"> ● Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos, e os produtos gerados.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> ● A fase de controle corresponde à fase em que desvios do plano são identificados, e ações corretivas empreendidas.

Fonte: Oliveira, 2009, p.80

O desenvolvimento do processo de gestão, por parte da controladoria, que atenda a organização é de grande importância no seu papel de promover a eficácia em todas as áreas da empresa. Todas as fases do processo de gestão requerem da organização muita atenção para que não coloquem em risco os planos que foram traçados, visando sempre o melhor resultado econômico possível para organização.

2.1.5.2 Sistema de informações

Para que o processo de gestão seja desenvolvido de forma adequado, é preciso que o mesmo receba suporte de um sistema de informações gerenciais dividido em subsistemas, e que esses o forneçam informações de qualidade e tempestivas.

Segundo Catelli (2007), os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Seus subsistemas são: simulações; orçamentos; padrões; realizado.

Cada subsistema de informação vai desempenhar uma tarefa distinta a realizar:

➤ *O subsistema de simulações:* serve para escolher o plano operacional que vai ser usado pela a empresa, plano esse que deve ser estabelecido de forma atrelada ao seu resultado satisfatório que deve proporcionar a organização.

- O *subsistema de orçamentos*: tem a finalidade de desenvolver um pré-orçamento que vai dar suporte ao plano operacional, fornecendo a base para o processo de execução dos produtos que serão gerados pela entidade.
- O *subsistema de padrões*: deve subsidiar a entidade no momento da execução dos produtos, fornecendo os melhores caminhos e formas de executá-los para cada tarefa no processo de execução.
- O *subsistema de realizado*: serve para avaliar o desempenho do resultado da organização, e fornecer alternativas para correção dos erros e distorções que forem percebidos na realização do que foi planejado.

Com o papel que a controladoria proponha-se a realizar em uma organização, que é de otimizar o resultado econômico da entidade, para conseguir isso tem como alicerces conceitos e princípios de diversas áreas do conhecimento, colocando em prática através de objetivos e processos abrangendo toda a organização, tornou-se um diferencial na gestão empresarial nesse momento que vivemos de acirrada concorrência de mercado.

2.2 CONTROLE INTERNO

Para que a organização atinja a eficácia operacional das suas atividades o controle interno terá grande importância nessa busca, pelo fato que controle é essencial em qualquer empresa, seja grande ou pequena, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Peleias (1999), citado por Padoveze (2007, p. 38), descreve controle interno da seguinte forma:

Controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotados de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento dos resultados conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantido transparência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

Em uma visão geral de controle interno pode ser entendida como sendo medidas de prevenção adotadas pela organização de forma a proteger seu patrimônio, e garantir que os objetivos traçados sejam alcançados, isso de maneira transparente em suas atividades, e sempre visando um ciclo de melhoria contínua

de seus processos empresarias, com a finalidade de que os resultados sejam satisfatórios.

2.2.1 Alienação do Controle Interno

Para implantação e monitoramento do Controle Interno são essenciais alguns elementos básicos em sua estrutura.

De acordo com Lunkes (2010, p. 101), “é imprescindível para sua efetivação que os controles internos sejam integrados ao sistema de gestão da organização e alinhados ao sistema de medidas em nível estratégico, tático e operacional”.

É do sistema de gestão da organização a responsabilidade de estabelecer as especificações que o sistema de controle interno terá que possuir na sua estrutura que abrangerá a organização em todos os níveis, estratégico, tático e operacional, de forma que aja uma integração entre eles, de maneira que tudo esteja bem estabelecido, para que tudo ocorra de acordo com o que foram planejados pela organização, dessa forma, podem ser distribuído em três categorias: organizacionais e estruturais; sistemas de informação; e métodos e procedimentos, de acordo com Lunkes (2010).

2.2.2 Importância do Controle Interno

Com o uso de um controle interno eficiente, a empresa poderá ter mais segurança em avaliar os seus resultados, pelo fato que as operações e transações terão um nível maior de confiabilidade, os seus ativos estarão mais protegidos e evitados o mau uso de seus recursos, e terá uma maior proteção contra falhas humanas intencionais ou não.

A importância do controle interno do ponto de vista de Padoveze (2007, p. 38), será:

- Gerar relatório e informação para o controle eficiente das operações e transações e que permitam refletir e analisar a complexidade do sistema empresa.
- Procedimentos, critérios e ações que garantam a responsabilidade administrativa pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção contra o mau uso dos recursos.

- Procedimentos, critérios e ações que permitam a melhor proteção que a empresa possa ter contra as falhas humanas intencionais ou não.

O uso do controle interno bem estabelecido e seguido por todos os membros que compõem a organização, resultará em melhor funcionamento da entidade em todas as suas atividades e uma maior integração entre elas, tem sua importância também pela lógica que sua implantação vai de encontro a um dos princípios da contabilidade mais importante que é o da Continuidade, que estabelece o pressuposto que a entidade continuará em operação no futuro, então o uso de um sistema de controle interno poderá ajudar a empresa no cumprimento desse princípio.

2.2.3 Objetivos do Controle Interno

Quando se implanta um controle interno em empresa se espera alcançar alguns objetivos para um melhor funcionamento de toda organização.

Oliveira et al. (2007, p. 85) lista os principais objetivos de um sistema de controle interno:

- Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- Prevenir erros e fraudes, em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por relatórios;
- Assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Os objetivos de um controle interno são muito abrangentes, vão desde proteger o patrimônio da organização, a promover a eficiência em todas as áreas da entidade. Resumidamente pode-se colocar que os objetivos do controle interno são:

- ✓ Proteger os ativos da organização;
- ✓ Verificar os relatórios financeiros e os outros dados operacionais, como exatidão e fidelidade dos mesmos;
- ✓ Promover uma maior eficiência nas atividades de toda a organização;
- ✓ Fazer com que as normas, políticas e procedimentos, sejam cumpridos.

2.2.4 Controles Organizacionais e Estruturais

2.2.4.1 Comportamento

Todas as pessoas têm personalidades diferentes, por isso agem de formas diferentes umas das outras, portanto, cabe à administração da empresa estabelecer o comportamento que seus colaboradores devem ter, usando o princípio que são os colaboradores que devem se adequar a empresa e não o contrário.

Para Jackson e Sawyers (2001), citado por Lunkes (2010, p. 102), “a alta administração fixa o tom para comportamento ético em uma organização”.

É responsabilidade da direção da organização estabelecer o comportamento que espera de seus colaboradores. O correto é que a administração estabeleça o comportamento que julga ideal para seus colaboradores, através de políticas e normas inseridas em um regimento interno, que deve ser apresentado ao colaborador no momento de sua contratação. É imprescindível que a alta administração aja com um comportamento que se espera dela, é muito provável que, se ela usar de valores éticos, os colaboradores exibam padrões semelhantes, criando assim uma filosofia de como agir na organização.

2.2.4.2 Segregação de responsabilidade

A segregação de responsabilidade é um controle interno dos mais importantes, devem receber grandes cuidados por parte dos gestores no momento

de definir as funções de cada colaborador na entidade, as especializações e qualificações do colaborador devem ser levadas em consideração.

Lunkes (2010, p. 103), a segregação de responsabilidade é um procedimento de controle interno crucial.

São exemplos, os colaboradores que são responsáveis pelos recursos financeiros, não devem ser responsáveis pelos registros das receitas, da mesma maneira os colaboradores que compram as matérias primas ou mercadorias, não devem ser os mesmos a fazerem os pagamentos. É ponto essencial a ser seguida no controle interno a segregação de responsabilidade, para a proteção dos ativos da organização.

2.2.4.3 Níveis de Autoridade

Níveis de autoridade são limites essenciais para bom funcionamento de um controle interno.

Segundo Lunkes (2010, p. 103), as organizações devem estabelecer também níveis de autoridade para evitar problemas de sobreposição na tomada de decisão e definir eventuais limites de poder na organização.

O ideal é que organizações tenham uma estrutura definida, de forma que todos tenham conhecimento de quem é a pessoa responsável por responder por uma área ou atividade específica na organização, é necessário que a pessoa seja capacitada para executar e receber a autoridade a que lhe é passada pela administração.

Para que seja feita essa definição de autoridade é importante que a administração observe alguns fatores, por exemplos, os antecedentes potenciais que cada colaborador possui, determine as habilidades necessárias para cada função, como também direção da empresa implante um sistema de treinamento para que os colaboradores estejam sempre em constante capacitação, determine uma política de promoções e faça avaliação do desempenho de cada colaborador, isso parte do pressuposto de que nas empresas que possibilitam o crescimento profissional dos seus colaboradores, há um maior compromisso deles com a missão e objetivos traçados pela a organização.

2.2.4.4 Controle físico

Um controle que não pode faltar dentro da estrutura organizacional de uma empresa, é o controle físico, que é um isolamento usado pela entidade, para proteger seu patrimônio.

De acordo com Lunkes (2010, p. 103), o controle físico é um procedimento que assegura a integridade do patrimônio da organização.

Controle físico são limites que a organização impõe para retirada e transferência, dos seus recursos monetários ou físicos, por meio de procedimentos elaborados para esse fim, como, limita o acesso de pessoas ao almoxarifado, usar ficha de autorização assinada pela pessoa responsável para retirada de insumos e de produtos acabados, fazer uso de senhas que limite o acesso aos recursos monetários e limitar a circulação dos colaboradores a área de trabalho deles, de modo se houver algum desvio, a identificação do(s) responsável (s) seja possível, e as medidas corretivas sejam tomadas.

2.2.5 Sistema de informação para Controle Interno

O monitoramento do controle interno de uma empresa se dará através de um sistema de informação desenvolvido para essa finalidade de controle.

De acordo com Lunkes (2010, p. 104), os sistemas de informações devem permitir os seguintes eventos:

- Gerar relatórios para comparar as medidas de referência com os resultados;
- Documentação e informação para o planejamento, execução e controle;
- Conferir a precisão das transações registradas;
- Segregar as responsabilidades entre empregados de forma que pessoas que autorizam transações não as registrem e tenham acesso a ativos relacionados;
- Proteger ativos como o caixa, estoque ou almoxarifado, imóvel, móveis e equipamentos;
- Comparar medidas financeiras com outras, inclusive não financeiras, como receita pelo número de empregados etc.

Esses eventos descritos Lunkes são essenciais e de grande importância em um sistema de informação, de forma que não podendo atender a esses eventos

estará colocando em risco o patrimônio da organização. É preciso salientar que à medida que a organização for mudando, o controle interno e o sistema de informação de apoio devem mudar também, para poder suprir com as necessidades da organização, como por exemplo: à medida que a empresa crescer será preciso um sistema de informação mais abrangente que atenda a uma empresa de um porte maior. Nesse caso o sistema de informação deve ser aprimorado constantemente para que seja possível manter um controle interno adequado.

2.2.6 Auditoria Interna

A auditoria interna na organização tem a incumbência de verificar o funcionamento do controle interno da entidade.

Segundo Franco e Marra (2007, p. 267), por controle interno entendemos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Nesse tempo que vivemos hoje da informatização, as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida, com adesão de processos cada vez mais informatizados, tornou-se necessário o desenvolvimentos de procedimentos cada vez mais eficazes, para evitar os novos meios de desvios e fraudes que estão sujeitas as empresa, uma auditoria interna além de obrigatória nas grandes organizações para o seu funcionamento, tornou-se muito necessária para verificar a se há conformidade no controle interno da empresa com que se espera que seja preciso para assegura à proteção do patrimônio da entidade, e também verificar se os controles estão de acordo com a legislação vigente, se não, sugerir as mudanças necessárias para suas devidas adequações.

O controle interno da organização tem que está em constante aperfeiçoamento para não ficar ultrapassado e assim consiga alcançar seus objetivos de proteger o patrimônio e promover melhor eficiência operacional da organização.

3 SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE

Santa Cruz do Capibaribe localiza-se na parte norte do agreste pernambucano, quase fronteira com a Paraíba, fica a cerca de 190 km do Recife - PE pela a BR 232, a 61 km de Caruaru – PE, pela a BR 104 e, a 107 km de Campina Grande - PB pela a BR 104. Com uma latitude de 07°51'27''S e uma longitude de 36°12'17''W, tem uma área territorial de 336 km² e uma altitude 438 metros, possui um relevo ondulado predominante do planalto da Borborema onde se localiza, foi elevada à categoria de município em 29 de dezembro de 1953, é 14ª maior cidade de Pernambuco, com uma população de 89.772 habitantes e possui uma densidade demográfica de 267,56 hab./km², segundo o IBGE (2010), o seu IDH é de 0,699 (PNUD/2000).

Administrativamente, o município é formado pela cidade e pelos distritos, Pará e Poço Fundo. Limita-se ao norte e ao oeste pelo estado da Paraíba, ao sul pelos municípios de Jataúba e Brejo da Madre de Deus, e ao leste pelo município de Taquaritinga do Norte.

Situa-se na bacia hidrográfica do Rio Capibaribe (o mais importante de PE) a vegetação nativa consiste em caatinga hiperxerófila e um clima semiárido, está em meio a um pequeno vale, o clima da cidade é seco, com índice de pluviosidade inferior às outras cidades do agreste, esse é um dos fatos que proporcionou a desistência da cidade pela cultura agropecuária, e buscar uma nova cultura de subsistência, em meados da década de 50 a confecção de Sulanca (nome esse que tem origem da junção das palavras, Helanca, que é matéria prima utilizada na fabricação das peças e o Sul que era da onde vinha essa matéria prima), se consolidou com a principal atividade econômica, hoje a cidade é conhecida com a capital das confecções.

Santa Cruz do Capibaribe é o principal ponto de escoação e vendas de confecções de Pernambuco, que com Toritama e Caruaru formam o destacado triângulo das confecções, hoje segundo o SENAI, Santa Cruz do Capibaribe é o segundo maior polo de confecções do Brasil, superada apenas pela cidade de São Paulo, possui o maior parque de confecções da América Latina em sua categoria segundo o SEBRAE/PE, o Moda Center Santa Cruz.

3.1 CENÁRIO ECONÔMICO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE

O povo santa-cruzense tem em sua cultura o espírito empreendedor, que com sua criatividade e capacidade de perceber e aproveitar oportunidades de negócios promove o crescimento econômico da cidade.

Na década de 50 a cidade tinha como base econômica a pecuária, a cultura do algodão, pequenas manufaturas de confecções e venda de calçado, atualmente, tornou-se a principal cidade do Polo de Confecções de Agreste, que também tem como cidade membros, Caruaru e Toritama. Santa Cruz do Capibaribe com uma produção concentrada principalmente na moda surf wear, praia, íntima e modinha, Toritama com uma produção mais baseadas em jeans, e Caruaru com uma indústria mais variada.

O Polo de Confecções de Agreste de Pernambuco é exemplo de empreendedorismo de sucesso, com grande impacto na economia local e na geração de emprego, respondendo, entre empresas formais e informais por 13% da produção nacional do setor, com faturamento de R\$ 1,7 milhão, o que representa 3% do faturamento da indústria de confecções do País, o polo reúne entre empresas formais e informais 12 mil empresas que empregam 76 mil pessoas, produzindo 694 milhões de peças, (SEBRAE, 2004).

Estima-se hoje que esses números devem ter sido duplicados, o SEBRAE divulgou recentemente que fará novo estudo sobre caracterização do polo de confecção do agreste de Pernambuco, como o último estudo foi realizado em 2003 a uma necessidade de atualização, entretanto, esse estudo deverá ocorrer principalmente porque o polo sofreu mudanças em sua infraestrutura como também foram direcionadas políticas de desenvolvimento pelo Governo do Estado de Pernambuco, foram criados o Centro Tecnológico da moda (CTM), uma lei de redução de ICMS, e diversas ações em prol do meio ambiente foram tomadas, como também, por ter sido inaugurado em 2006 o Moda Center Santa Cruz, que consolidou Santa Cruz do Capibaribe como cidade líder do polo de confecção do Agreste de Pernambuco.

Em matéria de emprego e renda, Santa Cruz do Capibaribe é um exemplo de desenvolvimento para o Nordeste e para todo o Brasil. Segundo estudo realizado

por PNUD/IPEA/FJP (2006), chamado, Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil, é a segunda cidade de Pernambuco com menos pobres em relação a sua população total.

Segundo o SEBRAE/PE, 85% das empresas de confecções do estado de Pernambuco ficam em Santa Cruz do Capibaribe, estima-se que apenas 8% dessas empresas podem ser consideradas formais.

3.2 MODA CENTER SANTA CRUZ

O Moda Center Santa Cruz foi inaugurado em outubro de 2006, com uma área de 320 mil m², é o maior parque de confecções da América Latina, fica a uma distancia de 3 km do centro da cidade, passou a abrigar de forma permanente a feira confecções que antes funcionava no centro da cidade, atualmente a feira acontece entre os dias de domingo a terça-feira.



Figura 01: Moda Center Santa Cruz

Fonte: <http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-BR&tab=wi>

Números atuais do Moda Center Santa Cruz:

- 320 mil m² área total.
- 120 mil m² de área coberta.
- 9.624 boxes de feira.
- 707 lojas.
- 6 praças de alimentação com 42 restaurantes e 174 lanchonetes.
- 48 dormitórios com 3.000 leitos.
- 8 conjunto de sanitários com 179 gabinetes.
- Setor bancário.
- Postos de saúde, segurança e informação.

- Estacionamento para mais de 4.000 veículos.
- Área de show para 50.000 pessoas.

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Toda essa estrutura proporciona uma organização, não só do centro da cidade que antes abrigava a feira, mas de toda estrutura organizacional das empresas da cidade e da região, que a partir da inauguração do Moda Center Santa Cruz, passaram a ter um local mais seguro e confortável para atender os clientes, que vem toda semana de todas as regiões do País.

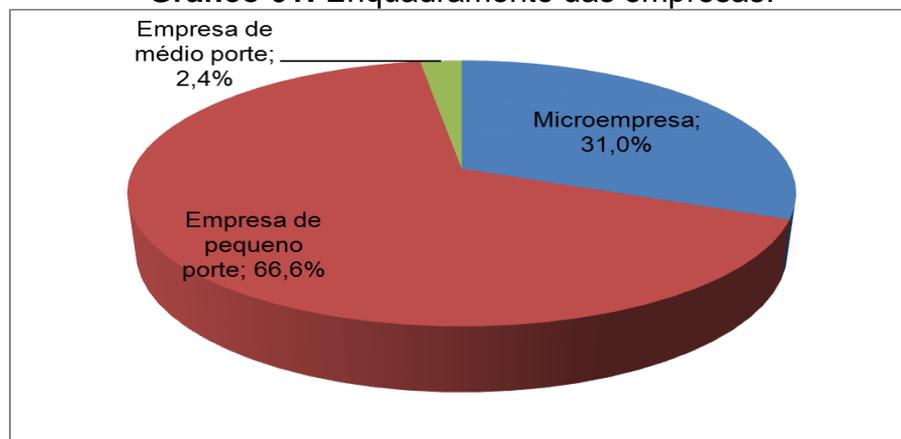
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RUSULTADOS

A pesquisa foi feita através da aplicação de questionário junto a 82 empresas do ramo de confecções da cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE, sendo todas empresas formais, no período entre 09 a 23 de maio de 2012.

4.1 ENQUALDRAMENTO DAS EMPRESAS

Foi perguntado aos entrevistados, qual enquadramento da empresa, e obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 01: Enquadramento das empresas.

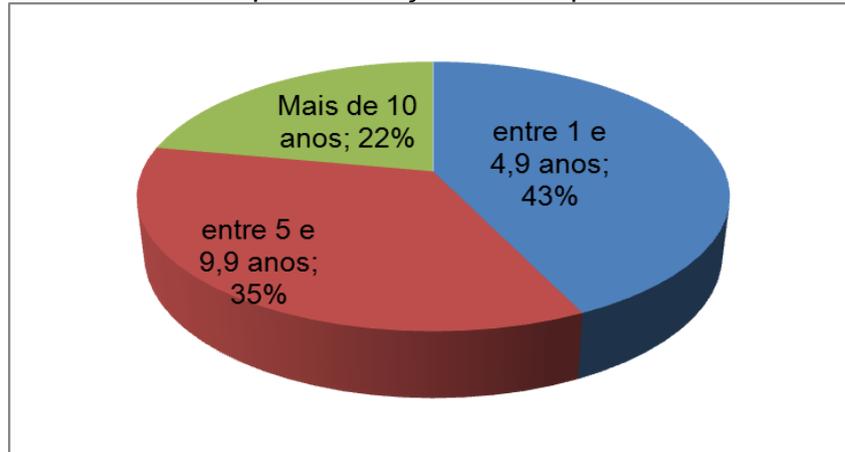


Verificou-se que 31% das empresas pesquisadas são constituídas de microempresas, 66,6% de empresas de pequeno porte e 2,4% de empresas de médio porte.

Notar que as grandes responsáveis por movimentar a economia Santa Cruz do Capibaribe, são as empresas de pequeno porte, afirmativa que se confirma pelo fato de representarem mais da metade das empresas da cidade.

4.2 TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

Foi perguntado há quanto tempo à empresa atua no mercado, e obtiveram-se as seguintes repostas:

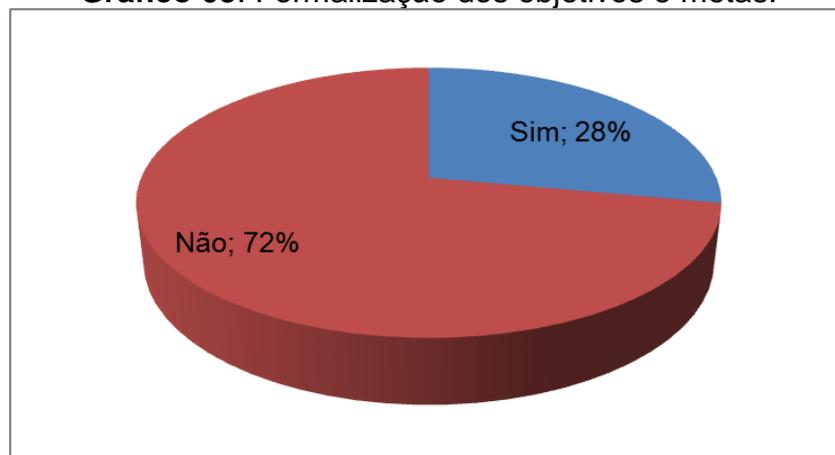
Gráfico 02: Tempo de atuação das empresas no mercado.

Verificou-se que 43% das empresas estão no mercado entre 1 a 4,9 anos, 35% estão no mercado entre 5 e 9,9 anos, enquanto 22% atuam no mercado a mais de 10 anos.

A pesquisa mostrou que 43% das empresas estão no mercado há pouco tempo, menos de cinco anos, o que implica dizer que então ainda em um período de grande risco, o SEBRAE, diz que 60% das empresas encerram suas atividades em até cinco anos.

4.3 OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA

Foi perguntado se os objetivos e metas da empresa se encontram formalizados, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 03: Formalização dos objetivos e metas.

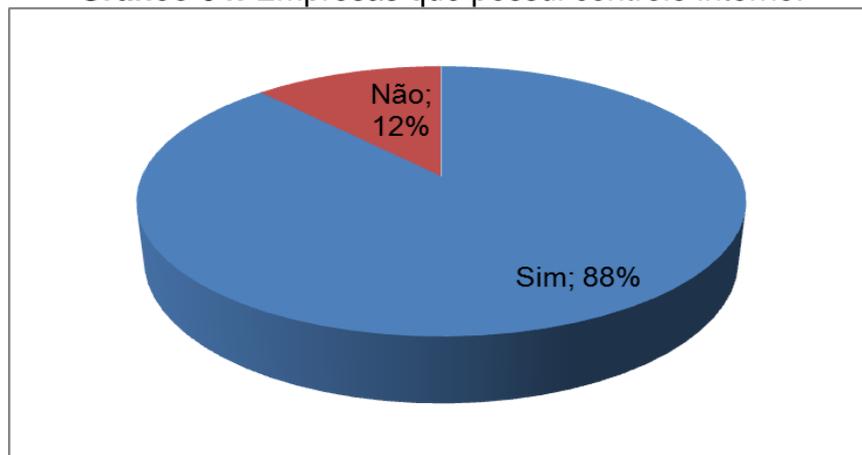
Verificou-se que 72% das empresas responderam que não tem seus objetivos e metas formalizados, 28% responderam que seus objetivos e metas se encontram formalizados.

A pesquisa mostrou que a grande maioria das empresas não tem seus objetivos e metas formalizados, uma hipótese pode ser até mesmo o fato das empresas não traçarem objetivos e metas a ser alcançado, o que impossibilita o crescimento das empresas, uma vez que para crescer no mercado deve ter isso como objetivo, como também deve se salientar que estabelecer objetivos e metas são um caminho para continua atuando no mercado.

4.4 EMPRESAS QUE POSSUI CONTROLE INTERNO

Foi perguntado se a empresa possui controle interno, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 04: Empresas que possui controle interno.



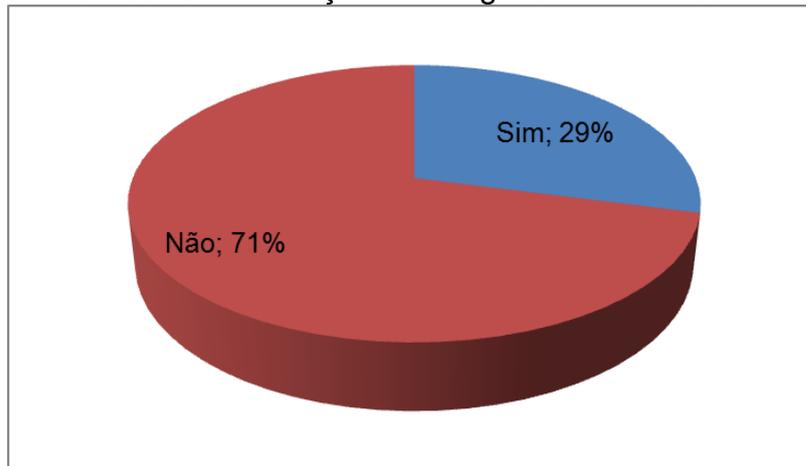
Verificou-se que 88% das empresas dizem possui controle interno, e 12% responderam não possui controle interno.

O fato da grande maioria das empresas responder que possui controle interno, é bastante questionável pelos resultados dos outros gráficos que ainda serão apresentados, então, isso leva dizer que as empresas podem até possui controle interno, mais não um adequado.

4.5 INTEGRIDADE E VALORES ÉTICOS

Foi perguntado se a integridade e os valores éticos são comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 05: Comunicação da integridade e valores éticos.



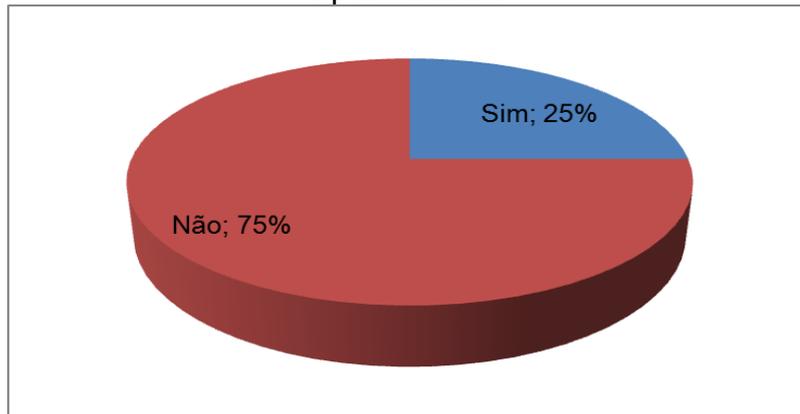
Verificou-se que 71% não usam nenhum tipo de instrumento para comunicar seus valores éticos, e apenas 29% responderam que fazem uso de algum código de conduta/ética, ou outros para comunicar seus valores.

Essas empresas que não fazem uso de instrumento formal para comunicar seus valores, estão perdendo muito com isso, porque, observa-se hoje que as grandes empresas todas têm valores éticos muito sólidos e totalmente formalizados onde todos os colaboradores devem se comprometer em seguir, portanto, é muito importante que as empresas da Santa Cruz do Capibaribe estabeleçam seus valores éticos e formalizem através de um código de conduta para uso interno junto a o seus colaboradores e estabeleçam também um código ético para uso dos usuários externos.

4.6 SISTEMA INFORMATIZADO NO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

Foi perguntado se a empresa usa sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 06: Uso de sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais.



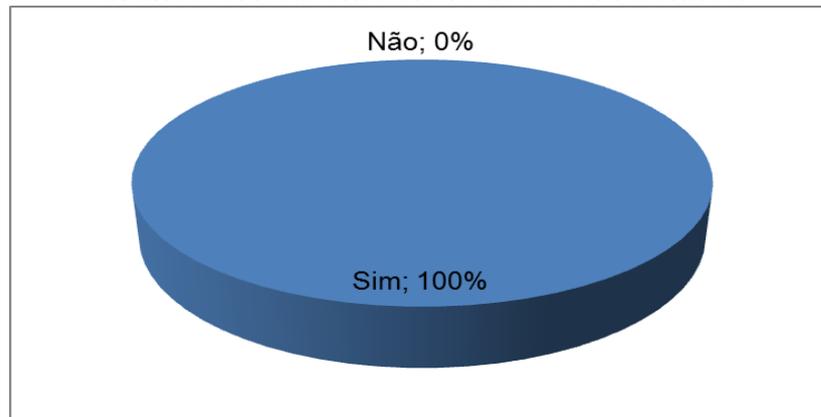
Verificou-se que 75% não usa sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais, e apenas 25% usa sistema informatizado para suporte no gerenciamento.

Um sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais é importante para auxiliar nos processos operacionais, hoje deve buscar produzir mais com menos recursos, isso sempre almejando a eficiência operacional, portando, as chances das empresas que usam um sistema informatizado de apoio, alcançarem uma melhor eficiência operacional são bem maiores do que as que não usam. Uma pequena parte das empresas de confecções da cidade por terem sistema informatizado de apoio está em vantagem competitiva no que diz respeito a processos operacionais.

4.7 SENHAS DE ACESSO

Foi perguntado se há senhas de acesso para sistemas eletrônicos, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 07: Sistema eletrônicos com Senhas.



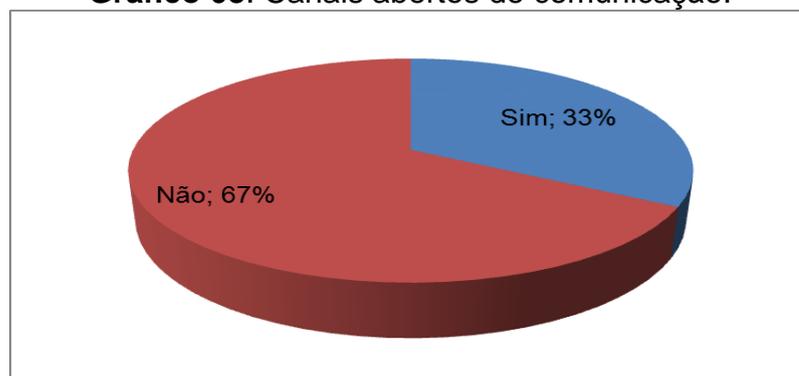
Verificou-se que 100% das empresas responderam possui senhas nos sistemas eletrônicos.

O fato de todas as empresas terem respondido possui senhas de acesso nos sistemas eletrônicos pode se dar, porque praticamente todos os sistemas eletrônicos exigem uma senha de acesso já de fábrica.

4.8 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Foi perguntado se existem canais abertos de comunicação de informação relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 08: Canais abertos de comunicação.



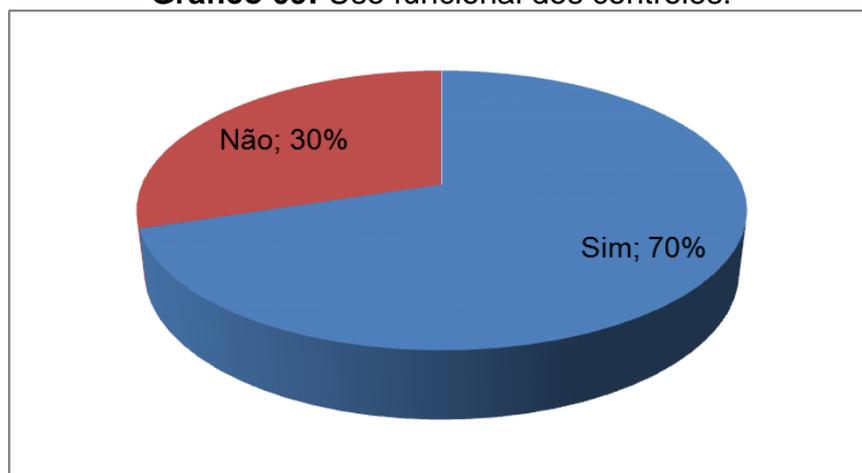
Verificou-se que 67% das empresas responderam possui canais abertos de comunicação de informação relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda estrutura funcional da empresa, e 33% responderam não haver canais abertos de comunicação.

Canais abertos de comunicação são essenciais para que a organização tenha um controle de todo o funcionamento da empresa, sem canais abertos de comunicação a gestão da empresa não poderá tomar as decisões de forma mais seguras, por não terem como saber tudo que se passa dentro da empresa, então é importantes que essas empresas que responderam não possuem canais abertos de comunicação, comecem a criar meios para que seus colaboradores sejam ouvidos, pelo fato de que os colaboradores poderão informar e ajudar a direção ter uma visão melhor da situação que a empresa se encontra naquele momento.

4.9 USO FUNCIONAL DOS CONTROLES

Foi perguntado se os colaboradores estão cientes do uso funcional dos controles para segurança e eficiência operacional da empresa, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 09: Uso funcional dos controles.



Verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas representadas por 70%, responderam que seus colaboradores estão cientes do uso funcional dos controles para segurança e eficiência operacional da empresa, as outras empresas

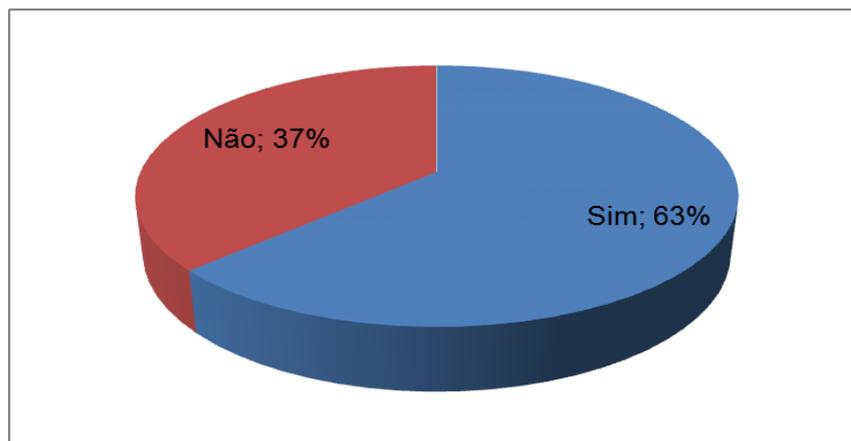
representadas por 30% responderam que seus cobradores não estão cientes, diante disso, nota-se que há certa comunicação entre direção e colaboradores.

Para que seja garantida a eficiência operacional é preciso se fazer uso de controles em toda estrutura organizacional, e que os colaboradores tenha a consciência de buscar ser eficientes nas suas funções e vejam nos controles um meio para isso.

4.10 DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES

Foi perguntado se a empresa está organizada de maneira formal com apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 10: Distribuição de tarefas e responsabilidades.



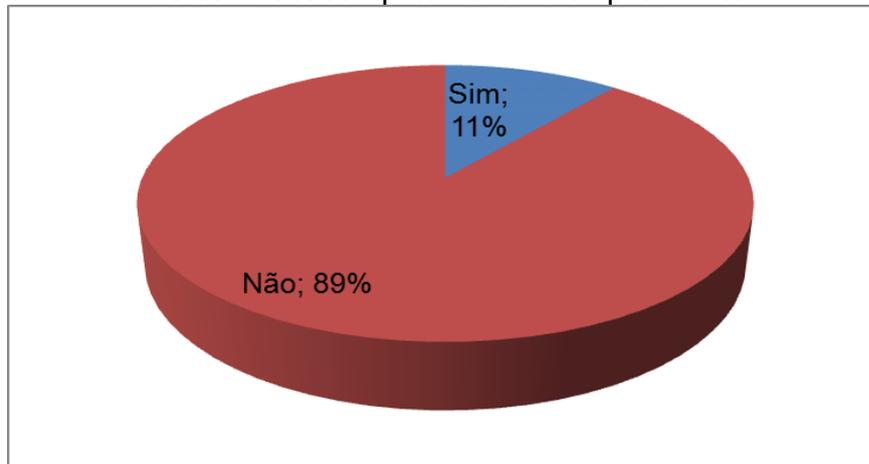
Verificou-se que 63% responderam que a empresa está organizada de maneira formal com apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades e 37% responderam não estarem organizada de maneira formal.

Com toda certeza um ponto primordial para o sucesso de uma empresa é sua organização, é dentro de uma empresa a organização de um sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades é imprescindível para funcionamento operacional da organização, essas empresas que responderam ter um sistema formal estão bem na frente das outras para conseguir ser eficiente nas suas atividades operacionais.

4.11 RESPONSÁVEL CHEFE POR SETOR

Foi perguntado se cada setor tem um responsável chefe, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 11: Responsável chefe por setor.



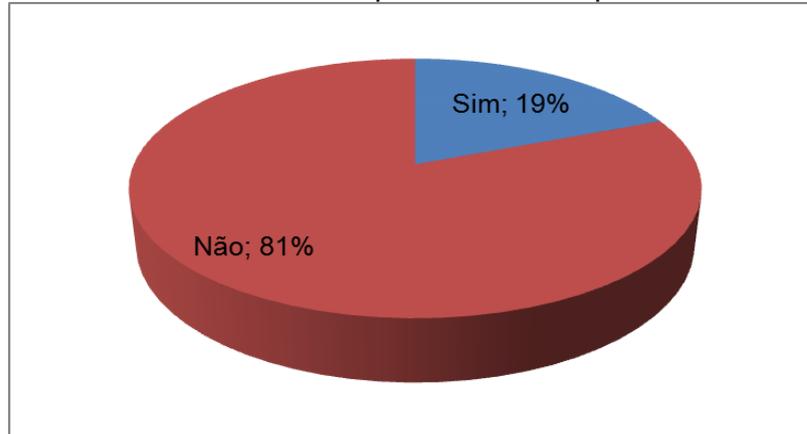
Verificou-se que 75% das empresas diz que há um responsável chefe em cada setor, e 25% responderam não ter um responsável chefe.

Um responsável chefe por setor torna-se importante à medida que a empresa crescer, em uma pequena empresa pode não haver a necessidade de ter um responsável em cada setor, ao contrario quando a empresa é de um porte maior, com vários setores e com muitos colaboradores, pelo fato se a empresa tem vários setores e muitos colaboradores devem ter também vários chefes para que as atividades sejam mais bem acompanhadas e com isso consigam melhores resultados em cada setor, como também as cobranças de desempenho sejam feita de forma mais racional. Dessa forma é compreensível poucas empresas terem um responsável chefe por cada setor, pelo fato das indústrias de confecções da cidade ser constituídas basicamente de microempresa e empresa de pequeno porte.

4.12 NORMAS INTERNAS DE PROCEDIMENTOS

Foi perguntado se na empresa existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definidas, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 12: Normas internas de procedimentos/processos de trabalho.



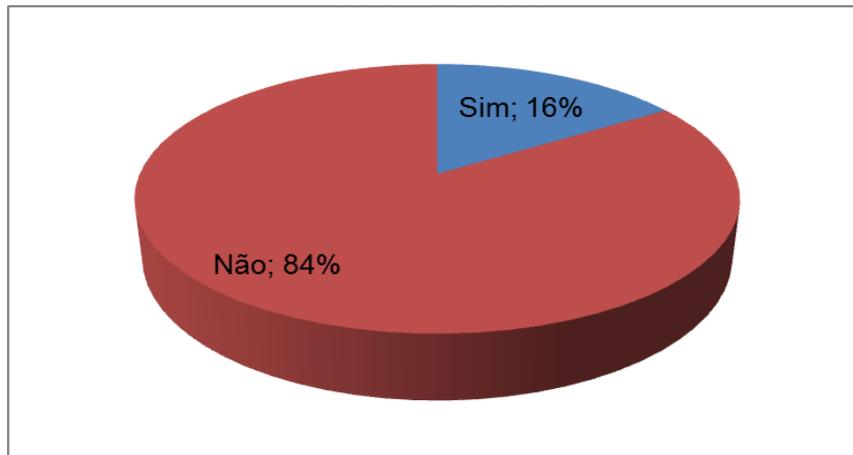
Verificou que 81% das empresas não possuem normas internas de procedimentos explicitamente definidas, e apenas 19% tem normas internas de procedimentos definidas.

Normas internas de procedimentos são essenciais para que os colaboradores executem suas tarefas da maneira mais correta e eficiente possível, como também para que a empresa saiba o quanto cada colaborador estará contribuindo para que a empresa se torne eficiente, portanto as empresa de confecções de santa cruz do Capibaribe, precisam para serem eficientes e mais competitivas definir normas de procedimentos que vão servir de padrão para execução das tarefas operacionais.

4.13 CONHECIMENTO DOS RISCOS E IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES PELO OS COLABORADORES

Foi perguntado se os colaboradores envolvidos nos trabalho dos setores são informados dos riscos e importância de suas funções, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 13: Conhecimento dos riscos e importância das funções pelos os colaboradores.



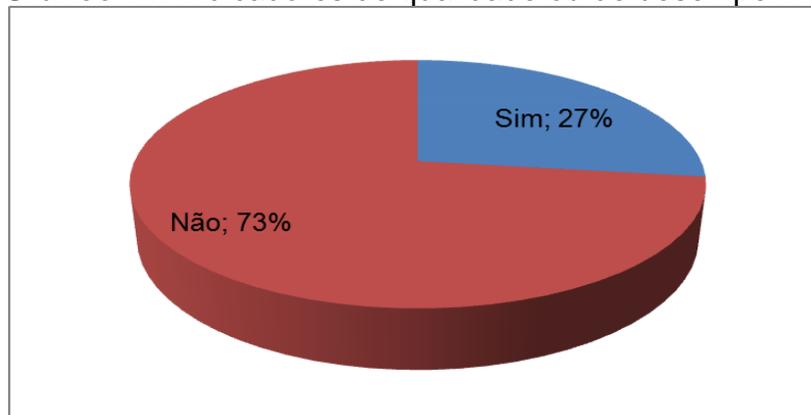
Verificou-se que 84% das empresas responderam que seus colaboradores envolvidos nos trabalhos dos setores não são informados dos riscos e importância de suas funções, apenas 16% informam seus colaboradores.

Para que a direção de uma empresa cobre resultados de seus colaboradores terá de informar os mesmos de forma que fiquem claro os riscos e importância de suas funções para a organização, visando se criar uma consciência de todos em pro de alcança os objetivos e metas da empresa.

4.14 INDICADORES DE QUALIDADES

Foi perguntado se a empresa possui indicadores de qualidade ou de desempenho que monitorem os processos executados, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 14: Indicadores de qualidade ou de desempenho.



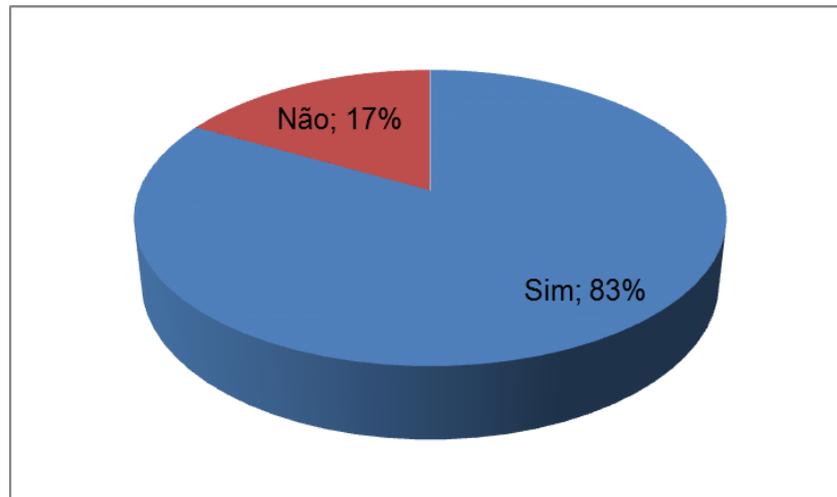
Verificou-se que 73% das empresas pesquisadas não possuem indicadores de qualidade ou de desempenho que monitorem os processos executados, 27% disseram possui tais indicadores.

As empresas de confecções da cidade estão funcionando sem saberem se são eficientes ou não. Os indicadores de qualidade ou de desempenho são essenciais para a empresa pode saber se está alcançando suas metas e objetivos, como também se não estive alcançando as metas e objetivos poderem visualizar de forma pratica o quanto falta a ser alcançado para que sejam direcionados os esforços nos setores onde se precisa maior atenção na busca de melhores resultados.

4.15 TREINAMENTO COM COLABORADOR RECENTEMENTE ADMITIDO

Foi perguntado se são feito algum tipo de treinamentos com colaboradores recentemente admitidos, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 15: Treinamentos com colaboradores recentemente admitidos.



Verificou-se que 83% das empresas dizem fazer treinamentos com colaboradores recentemente admitidos, 17% responderam que fazem treinamentos com os colaboradores.

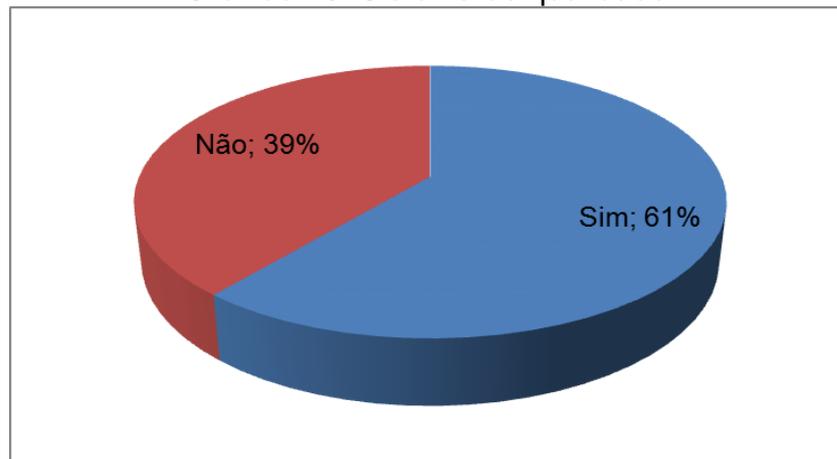
Treinamento de colaboradores recentemente admitidos é importante mesmo que o colaborador recém-contrato já tenha experiência na função que vai desempenha na empresa, o treinamento é uma segurança mais para que o colaborador execute as tarefas da maneira que organização espera e precisa. A

empresa que tem uma equipe de colaboradores com competência em suas funções fica bem mais fácil de conseguir realizar seus objetivos.

4.16 SISTEMA DE QUALIDADE

Foi perguntado se a empresa possui sistema de qualidade, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 16: Sistema de qualidade.

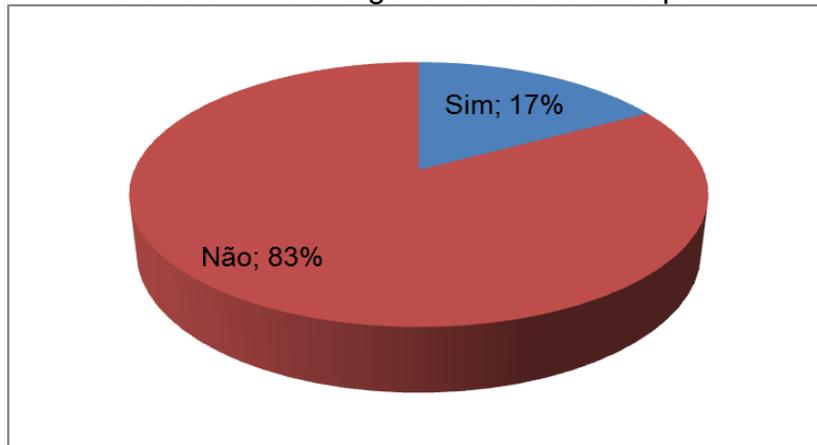


Verificou-se que 61% das empresas pesquisadas possuem sistema de qualidade, 39% dizem não possuem sistema de qualidade.

Uma boa parte das empresas de confecções da cidade está se preocupando com a qualidade de seus produtos, o que é muito positivo, visto que, disponibilizar produtos de qualidade no mercado é uma forma de fidelização dos clientes. Sistema de qualidade é um dos meios que a empresa tem para torna-se competitiva no mercado que atua em consequência da atualização do sistema de qualidade, a empresa estará agregando esforços para conseguir sua continuidade e estabilidade no ramo de atuação que se encontra.

4.17 CONTAGENS FÍSICAS DE ESTOQUES

Foi perguntado se são feitas contagens físicas de estoques, obtiveram-se as seguintes respostas:

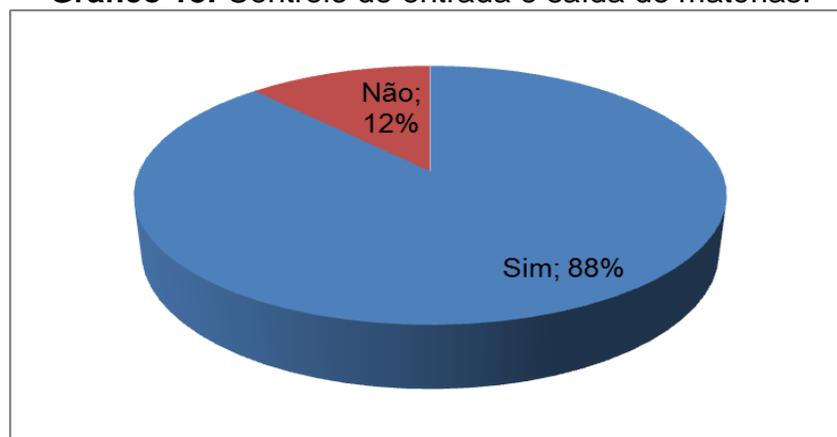
Gráfico 17: Contagens físicas de estoques.

Verificou-se que 83% das empresas não fazem contagens físicas de seus estoques, apenas 17% fazem a contagens de seus estoques.

A maioria das empresas pesquisada por não fazer a contagens físicas de seus estoques não terá como saber o valor do patrimônio que possui, além de coloca-lo em risco, podendo alguém se aproveita dessa falha para tira alguma vantagem, como por exemplo, desvia produtos acabados.

4.18 ENTRADA E SAÍDA DE MATERIAS

Foi perguntado se há controle de entrada e saída de matérias, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 18: Controle de entrada e saída de matérias.

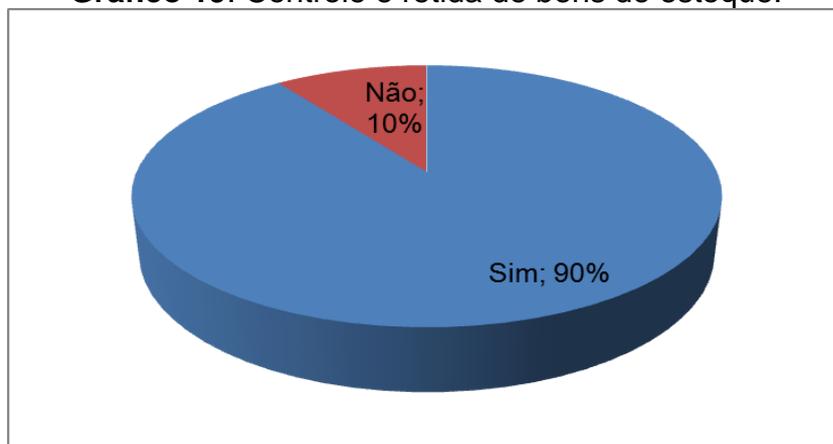
Verificou-se que 88% das empresas tem controle de entrada e saída de materiais, 12% responderam que tem controle de entrada e saída de matérias.

Ter um controle de entrada e saída de materiais é essencial para calcular os custos de produção, como também é uma medida de proteção contra eventuais perdas ou desvios dos materiais.

4.19 RESPONSABILIDADE DE CONTROLE E RETIRADA DE BENS DO ESTOQUE

Foi perguntado se a pessoa que controla os bens também retira estes bens do estoque, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 19: Controle e retirada de bens do estoque.



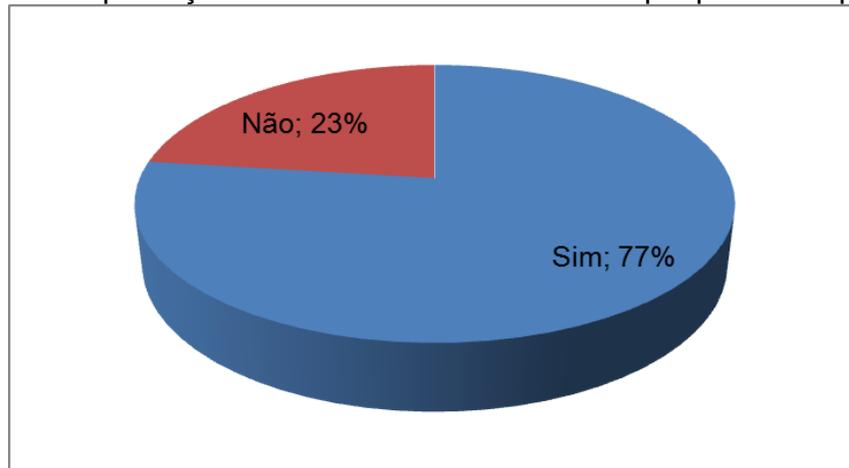
Verificou-se que em 90% das empresas pesquisadas, a pessoa que controla os bens é a mesma que retira-os do estoque, apenas 10% das empresas, a pessoa que controla e retira os bens não é a mesma.

As empresas de confecções da cidade não têm uma forma adequada de controle de seus bens, não se devem deixar uma pessoa com o controle total dos estoques, e sim limitar a sua autonomia naquele setor, a pessoa que controla não deve ser a mesma que retira os bens do estoque, para que se evitem desvios dos bens.

4.20 APROVAÇÃO DE RETIRADA DE ITENS DO ESTOQUE

Foi perguntado se a retirada de itens do estoque é aprovada por um supervisor, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 20: Aprovação de retirada de itens do estoque por um supervisor.



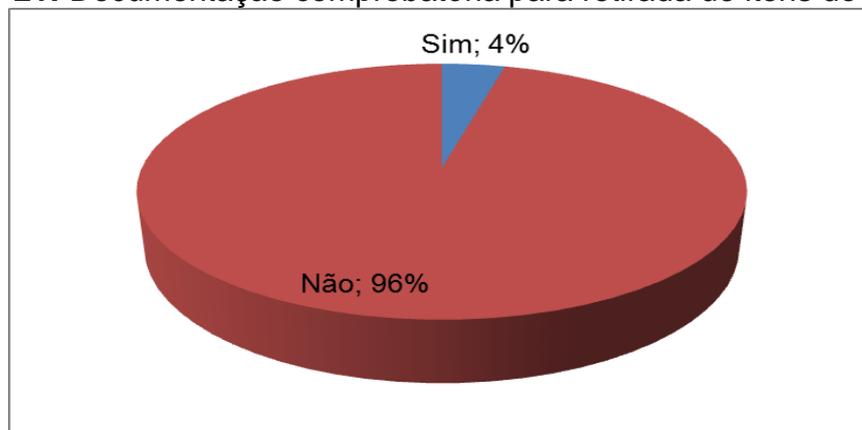
Verificou-se que em 77% das empresas a retirada de itens do estoque é aprovada por um supervisor, em 23% não há aprovação de um supervisor para que se retirem os itens do estoque.

A permissão de retirada de itens do estoque mediante aprovação por um supervisor é necessário não só para evitar desvios de itens, com também pelo fato de quando for feita retirada de itens do estoque seja a quantidade que se faz necessária naquele momento específico, conseqüentemente as pessoas que tem essas informações são os supervisores.

4.21 DOCUMENTAÇÃO COMPROBATÓRIA DE RETIRADA DE ITENS DO ESTOQUE

Foi perguntado se a aprovação para retirada de itens em estoque ocorre mediante documentação comprobatória, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 21: Documentação comprobatória para retirada de itens do estoque.



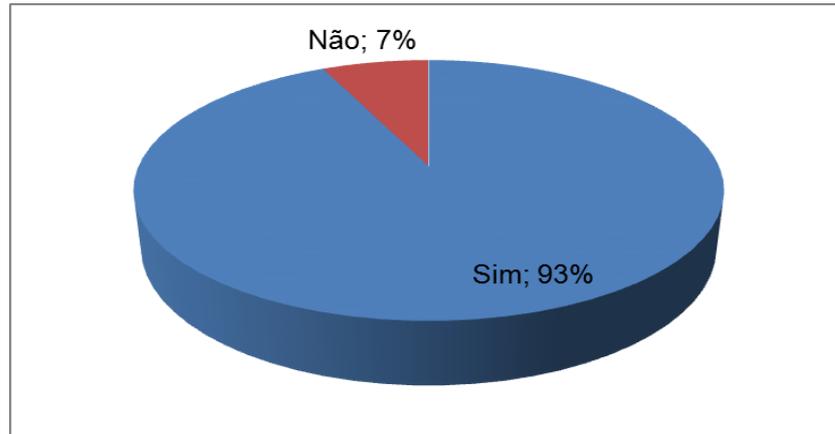
Verificou-se que em 96% das empresas não usam documentação comprobatória para retirada de itens do estoque, apenas 4% usam documentação.

No Gráfico 20, verificou-se que a retirada de itens do estoque é feita mediante autorização de um supervisor, mas nota-se que essa retirada não é feita de uma forma adequada ainda, pelo fato de não usarem documentação comprobatória para retirada dos itens. A documentação para retirada de itens do estoque que pode ser, por exemplo, uma ficha assinada pelo supervisor ou até mesmo um e-mail enviado pelo mesmo, se faz necessário para assegurar o devido controle dos estoques, a fim de proteger o patrimônio da organização.

4.22 CONTROLE DE ENTRADA E SAÍDA DE COLABORADORES

Foi perguntado se há controle de entrada e saída de colaboradores, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 22: Controle de entrada e saída de colaboradores.



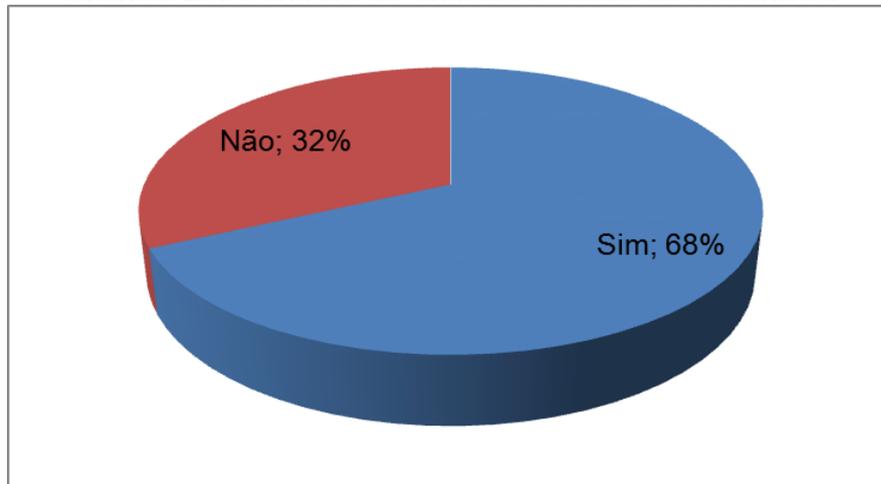
Verificou-se que em 93% quase a totalidade das empresas pesquisada há controle de entrada e saída de colaboradores, e em apenas 7% responderam não haver controle.

É importante ressaltar que embora a grande maioria respondesse fazer controle de entrada e saída de colaboradores, o ideal que esse controle seja feito de forma adequada, através de ponto eletrônico ou livro apropriado sem restrição de cargo do colaborador.

4.23 CONTROLE DE ENTRADA E SAÍDA DE ESTRANHOS

Foi perguntado se há controle de entrada e saída de estranhos, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 23: Controle de entrada e saída de estranhos.



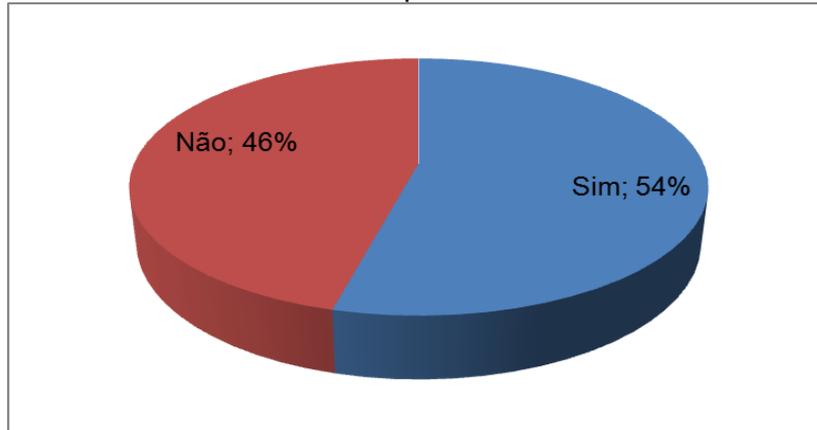
Verificou-se que em 68% das empresas é feito controle de entrada e saída de estranhos, outras 32% das empresas não fazem controle de entrada e saída de estranhos.

O ambiente de trabalho deve ser preservado ao máximo, é aconselhável não permitir a presença de pessoa que não são da empresa, principalmente nos setores de produção, para que seja evitada a perda de atenção na tarefa por parte dos colaboradores e prevenir alguma intervenção negativa por parte de estranhos que venha a causar danos à empresa, por exemplo, repassa informação da empresa a concorrência, portanto, é importante impor limites de circulação de estranhos na organização e fazer controle de entrada e saída.

4.24 MONITORAMENTO DO COMPORTAMENTO DAS RECEITAS DA EMPRESA

Foi perguntado se há o monitoramento do comportamento das receitas da empresa, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 24: Monitoramento do comportamento das receitas da empresa.



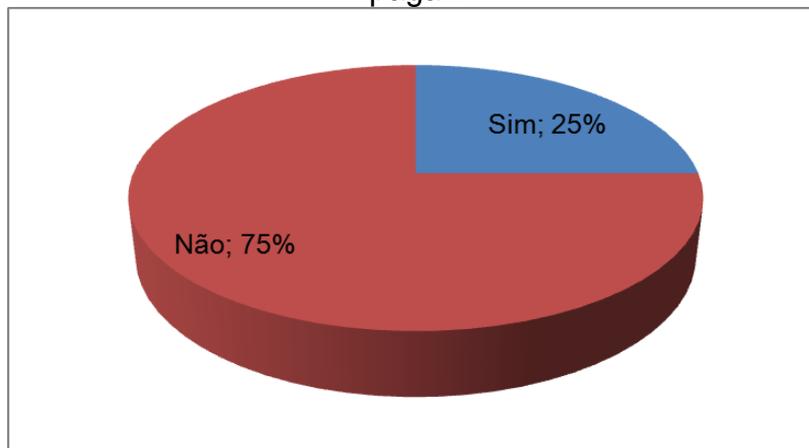
Verificou-se que em 54% das empresas dizem fazer monitoramento do comportamento das receitas da empresa, outras 46% das empresas responderam que não fazem o monitoramento.

Mesmo com resultado positivo, tendo a maioria das empresas de confecções da cidade, respondido que fazem monitoramento das receitas da empresa, fica a pergunta se esse monitoramento é feito de uma forma que venha a fornecer informações relevantes que possam direcional a empresa a aumentar suas receitas.

4.25 MONITORAMENTO DO COMPORTAMENTO DAS CONTAS A RECEBER E DAS CONTAS A PAGAR

Foi perguntado se há monitoramento do comportamento das contas a receber e das contas a pagar, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 25: Monitoramento do comportamento das contas a receber e das contas a pagar.



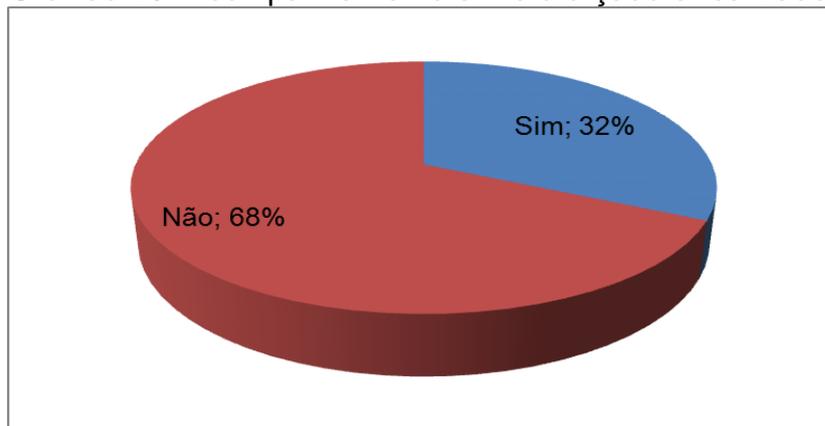
Verificou-se que 75% das empresas não fazem monitoramento do comportamento das contas a receber e a pagar, o monitoramento é feito apenas em 25% das empresas.

É um fato grave não monitoramento do comportamento das contas a receber e pagar, por parte das empresas de confecções da cidade, o monitoramento é uma perda muito positiva para que as empresas não fiquem com um fluxo de caixa negativo e pegam a capacidade de solvência e conseqüentemente entre em falência.

4.26 ACOMPANHAMENTO ENTRE O ORÇADO E REALIZADO

Foi perguntado se há o acompanhamento entre o orçado e realizado, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 26: Acompanhamento entre o orçado e realizado.



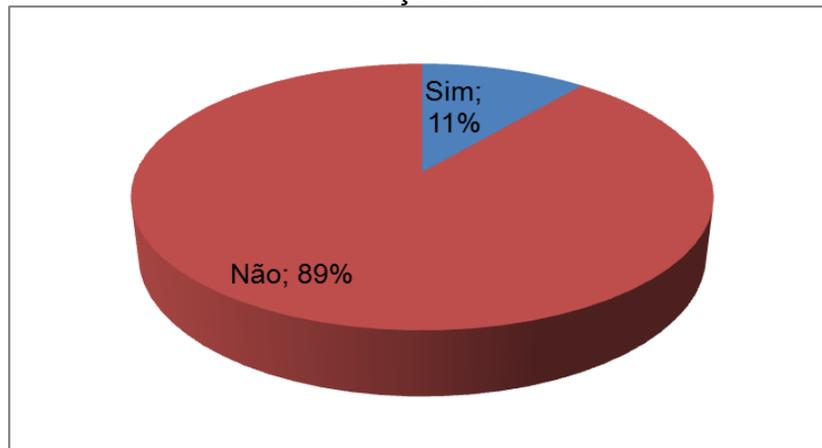
Verificou-se que em apenas 32% das empresas pesquisadas há acompanhamento entre o orçado e realizado, 68% não fazem acompanhamento.

Esse resultado é preocupante, pelo fato que, se faz um orçamento deveria haver um acompanhamento para saber se está sendo realizado de acordo com que foi orçado, conseqüentemente se a empresa está conseguindo cumprir com orçamento, mesmo assim, deve-se tenta diminuir os custos onde for possível, se não, realizar as correções e ajustes necessários para que os resultados sejam satisfatórios para empresa.

4.27 VERIFICAÇÃO DOS VALORES ARRECADADOS, EM CONTRAPOSIÇÃO AOS VALORES LANÇADOS

Foi perguntado se é realizada alguma verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 27: Verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados.

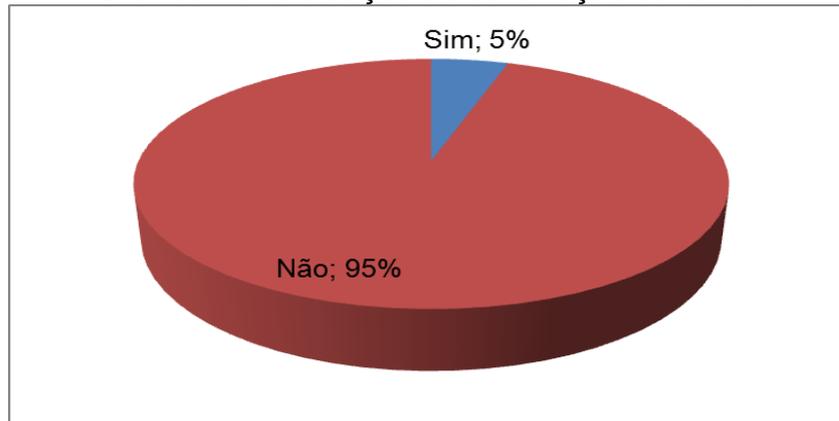


Verificou-se que 89% das empresas não realizam nenhuma verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados, a verificação só é realizada em 11% das empresas pesquisadas.

A maioria das empresas pesquisadas está deixando seus patrimônios desprotegidos, ao não fazer verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados, podendo alguma pessoa mal intencionada usar dessa falha para se aproveitar desviando recursos da empresa, o ideal é que a verificação seja feita de forma que o colaborador responsável pelos valores arrecadados não poderá se o mesmo a lançar, evitando dessa maneira desvios de recursos da organização.

4.28 CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

Foi perguntado se é efetuada a conciliação bancária nas contas da empresa, obtiveram-se as seguintes respostas:

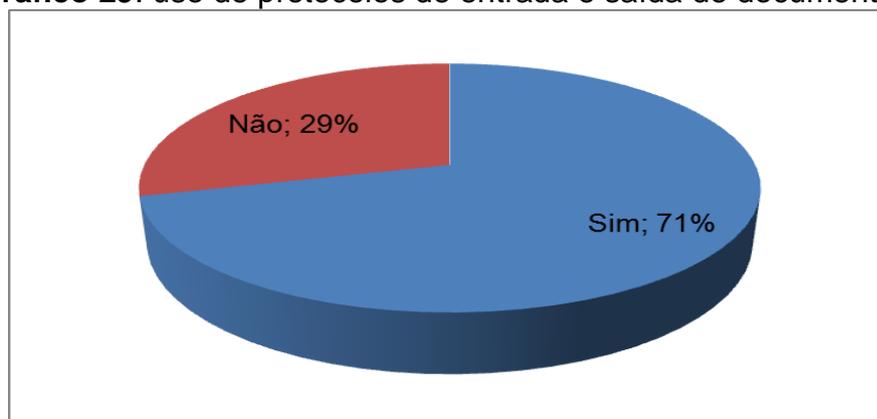
Gráfico 28: efetuação de conciliação bancária.

Verificou-se que apenas 5% das empresas realizam conciliação bancária, as outras 95% não realiza conciliação das suas contas.

Todas as medidas que forem possíveis para proteger o patrimônio da empresa devem ser feitas, a conciliação bancária torna-se importante em virtude de serem as contas bancária um grande alvo para desvios de recursos. Então é necessário que as empresas de confecções da cidade comecem a usar essa ferramenta como medida de proteção de seu patrimônio.

4.29 PROTOCOLOS DE ENTRADA E SAÍDAS DE DOCUMENTOS

Foi perguntado se a empresa possui protocolos de entrada e saídas de documentos, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 29: uso de protocolos de entrada e saída de documentos.

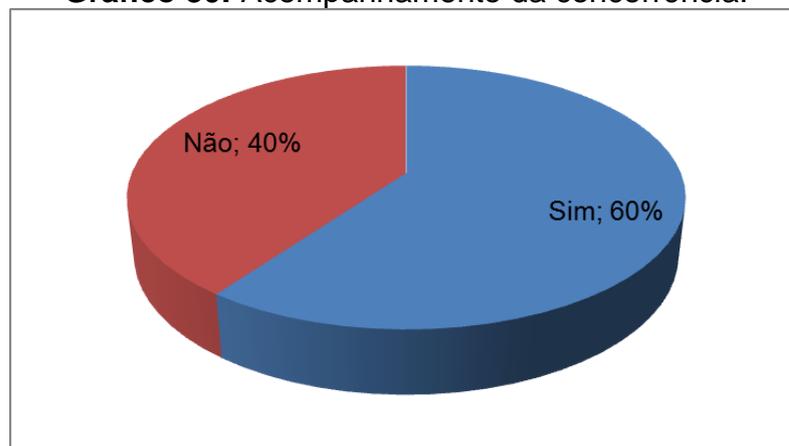
Verificou-se que em 71% das empresas possuem protocolos de entrada e saída de documentos e em 29% não há uso de protocolos.

O uso de protocolos é uma medida de prevenção contra desvios e perda de documentos, como também é uma forma de saber quem foi à pessoa responsável pela inclusão ou retirada de documentação da empresa.

4.30 ACOMPANHAMENTO DA CONCORRÊNCIA

Foi perguntado se há o acompanhamento da concorrência, obtiveram-se as seguintes respostas:

Gráfico 30: Acompanhamento da concorrência.



Verificou-se que 60% das empresas acompanha a concorrência, 40% responderam não acompanha a concorrência.

Acompanhar a concorrência é uma maneira de poder visualizar até mesmo a posição que a empresa está no mercado. Se a empresa for líder naquele mercado que atua, deve-se estar sempre tomando medida para manter sua posição, se não, poderá se espelhar nas empresas líderes e fazer as mudanças necessárias para alcançá-las.

4.31 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Através da pesquisa de campo realizada junto a 82 empresas de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, verificou-se que as empresas da cidade são constituídas principalmente de empresas de pequeno porte, onde uma parcela significativa dessas indústrias está ainda em um período de risco, por estarem no mercado a menos de cinco anos.

Por meio da análise dos resultados da pesquisa, notou-se que as empresas da cidade em sua quase totalidade faltam um controle interno adequado, implantando de forma a garantir a eficiência operacional. Em consequência das empresas não adotarem em sua estrutura organizacional os conceitos e fundamentos que deveriam adotar em seus processos operacionais, por meio dessa falta de controle poderão estar impossibilitando suas capacidades de crescimento e deixando cada vez mais de serem competitivas junto ao mercado de confecções de pernambucano e principalmente perdendo representação no nacional.

5 CONCLUSÃO

Para que uma empresa consiga vantagens em seu campo de atuação, terá que usar técnicas e procedimentos eficientes na sua gestão empresarial e atividades operacionais.

Com o papel que a controladoria se proponha a realizar em uma organização, que é de otimizar o resultado econômico da entidade, para conseguir, tem como alicerces, conceitos e princípios de diversas áreas do conhecimento, colocando em prática através de objetivos e processos abrangendo toda a organização, tornou-se um diferencial na gestão empresarial.

Na busca das empresas em melhorar sua eficiência operacional uma ferramenta para tanto é estar com um controle interno fundamentado de forma adequada. Com o uso de um controle interno, a empresa poderá ter mais segurança em avaliar os seus resultados, pelo fato que as operações e transações terão um nível maior de confiabilidade, os seus ativos estarão mais protegidos e evitados o mau uso de seus recursos, e terá uma maior proteção contra falhas humanas intencionais ou não, portanto, conseqüentemente estará buscando garantir sua eficiência operacional.

As empresas de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, no geral não tem um controle interno adequado, vista que não adotam os procedimentos e processos de forma correta, deixando de ter maior segurança em seus resultados, confiabilidade e suas transações e com também estão colocando em risco seus ativos.

Portanto, as indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe, não têm um controle interno adequado, por não adotarem os fundamentos e conceitos de forma correta em seus processos operacionais deixando, dessa forma, de garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

ABSTRACT

SOUSA, Luiz Marcos Araújo. **Controladoria: Um enfoque no controle interno das indústrias de confecções de Santa Cruz do Capibaribe-PE.** 2012. 65. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2012.

Santa Cruz do Capibaribe, located in ageste Pernambuco state, so beside Toritama e Caruaru and polo de confecções do ageste, the main point of runoff from the production of clothing in the state. The general object of the study is to demonstrate the importance of controlling to ensure operational efficiency and anable the improvement of business processes and sues results through the use of internal control in garment industry of Santa Cruz do Capibaribe-PE. We conducted a literature review on concepts related to the subject studied, then we collected data through a field survey using a questionnaire to 83 companies to see how internal control is done by clothing companies in the city, and finally, a presentation was made of data collected and na analysis of results, where it was found that the clothing companies in Santa Cruz do Capibaribe not have anadequate internal control, for not taking the fundamentals and concepts correctly into their operational processes, leaving in order to ensure operational efficiency and anable theimprovement of business processes and their results.

Key-words: controlling, internal control, garment industry.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: Normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: Estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- SILVA, Antônio C. Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GOOGLEIMAGES. **Moda Center Santa Cruz**. Disponível em: <http://www.google.com.br/imghp?hl=pt-BR&tab=wj>. Acesso em 04 de maio de 2012.

PEDESENVOLVIMENTO. **SEBRAE vai atualizar mapeamento do polo de confecções de PE**. 2012. Disponível em:

<http://pedesenvolvimento.com/2012/03/03/sebrae-vai-fazer-atualizar-mapeamento-do-polo-de-confeccoes-de-pe>. Acesso em 05 de maio de 2012.

SOTERO, Rafael. **Agreste pernambucano é o segundo maior produtor têxtil do Brasil**. 2010. Disponível em:

http://pe360graus.globo.com/noticias/economia/economianordeste/2010/01/28/NWS_506717,10632,NOTICIAS,766-AGRESTE-PERNAMBUCANO-SEGUNDO-MAIOR-PRODUTOR-TEXTIL-BRASIL.aspx, acesso em 05 de maio de 2012.

TAVARES, Dilma. **Polo de confecções do agreste Pernambuco é exemplo de sucesso**. 2004. Disponível em:

<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=2032567&canal=40>. Acesso em 05 de maio de 2012.

WIKIPÉDIA. **Moda Center Santa Cruz**. 2012. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/ModaCenterSantaCruz>. Acesso em 05 de maio de 2012.

WIKIPÉDIA. **Polo de Confecções do Agreste**. 2012. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/EconomiadePernambuco>. Acesso em 05 de maio de 2012.

WIKIPÉDIA. **Santa Cruz do Capibaribe**. 2012. Disponível em:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/SantaCruzdoCapibaribe>. Acesso em 05 de maio de 2012.

APÊNDICE

Senhor Empresário

Estou realizando uma pesquisa para a conclusão do meu curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba, período 2012.1, sobre o tema “**CONTROLADORIA: UM ENFOQUE NO CONTROLE INTERNO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE**”, e gostaria de contar com sua colaboração.

Questionário de controle interno

1º) Qual é o enquadramento da empresa?

- () Microempresa
 () Empresa de pequeno porte
 () Empresa de médio porte

2º) Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- () entre 1 e 4,9 anos
 () entre 5 e 9,9 anos
 () Mais de 10 anos

	SIM	NÃO
3º) Os objetivos e metas da empresa se encontram formalizados?		
4º) A empresa possui controle interno?		
5º) A integridade e os valores éticos são comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros?		
6º) A empresa usa sistema informatizado para gerenciamento dos processos operacionais?		
7º) Há senhas de acesso para sistema eletrônicos?		
8º) Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da empresa?		
9º) Os colaboradores estão cientes do uso funcional dos controles para		

segurança e eficiência operacional da empresa?		
10º) A empresa está organizada de maneira formal com apropriado sistema de distribuição de tarefas e responsabilidades?		
11º) cada setor tem um responsável chefe?		
12º) Existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definidas?		
13º) Os colaboradores envolvidos nos trabalhos dos setores são informados dos riscos e importância de suas funções?		
14º) A empresa possui indicadores de qualidade ou de desempenho que monitorem os processos executados?		
15º) São feitos algum tipo de treinamentos com colaboradores recentemente admitidos?		
16º) A empresa possui sistema de qualidade?		
17º) São feitas contagens físicas de estoques?		
18º) Há controle de entrada e saída de materiais?		
19º) A pessoa que controla os bens também retira estes bens do estoque?		
20º) A retirada de itens do estoque é aprovada por um supervisor?		
21º) A aprovação para retirada de itens em estoque ocorre mediante documentação comprobatória?		
22º) Há controle de entrada e saída de colaboradores?		
23º) Há controle de entrada e saída de estranhos?		
24º) Há o monitoramento do comportamento das receitas da empresa?		
25º) Há monitoramento do comportamento das contas a receber e das contas a pagar?		
26º) Há o acompanhamento entre o orçado e realizado?		
27º) É realizada alguma verificação dos valores arrecadados, em contraposição aos valores lançados?		
28º) É efetuada a conciliação bancária?		
29º) A empresa possui protocolos de entrada e saídas de documentos?		
30º) Há o acompanhamento da concorrência?		