



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DILEUZA BORGES SANTANA

**O CONTROLE INTERNO COMO APOIO NA TOMADA DE DECISÃO:
Uma pesquisa na empresa Carlinhos Materiais de Construção
em Itaituba-Pará.**

Itaituba
2017

DILEUZA BORGES SANTANA

**O CONTROLE INTERNO COMO APOIO NA TOMADA DE DECISÃO:
Uma Pesquisa na empresa Carlinhos Materiais de Construção em
Itaituba-Pará.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flavio Sousa do
Nascimento.

Itaituba

2017

Dileuza, Santana Borges.

O controle interno como apoio na tomada de decisão: Uma pesquisa na empresa Carlinhos Materiais de Construção em Itaituba, FAI, 2017.

59f.: il.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento.

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis – Faculdade de Itaituba, 2017.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Controle Interno. 3. Controladoria. 4. Empresa. I. Nascimento, Flávio. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2017.

DILEUZA BORGES SANTANA

**O CONTROLE INTERNO COMO APOIO NA TOMADA DE DECISÃO:
Uma pesquisa na empresa Carlinhos Materiais de Construção em
Itaituba-Pará.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do
Nascimento.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Francisco Cláudio de Souza Silva, Dr.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Elines dos Santos Batista, Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba ____, de _____ 2017

A Deus que me permitiu estar vivo e me deus forças, paciência e coragem para continuar essa jornada a qual foi iniciada no começo do ano de 2012. A minha mãe Raimunda Borges e ao meu pai Damião Moreira que esteve sempre me apoiando.

AGRADECIMENTOS

A minha família que sempre esteve do meu lado me apoiando, incentivando, ajudando de todas as formas entre elas financeiramente para que pudesse alcançar o ápice da minha graduação que é a formação, a conclusão do curso. Agradeço também a minha mãe Raimunda Borges Santana e Damião Moreira Santana meu pai, por sempre me apoiarem durante os quatro anos de curso, mesmo a distância sempre tentando de a melhor forma possível participar, tentando como puderam para que eu conseguisse chegar até o final do curso.

Agradeço aos meus amigos que iniciaram comigo, e como parei um ano, fiquei para trás, agradeço o meu amigo Roberto Oliveira que me ajudou em todas as fases da faculdade com ajudas de trabalhos, a minha amiga Katiane Silva, que sempre me apoiou e não me deixou desistir quando me entristeci e quis parar, agradeço ao meu orientador professor Flavio Nascimento, que me ajudou na construção do meu trabalho de conclusão.

Obrigado meu bom Deus!

RESUMO

Para que a Contabilidade possa fluir de forma eficaz e continua dentro das empresas, deve-se adotar um modelo de controle que seja executado por todos os membros que formam a mesma, de forma conjunta, segmentada e continuada para que possam ser tomadas decisões acertadas que gerem resultados. O presente estudo tem por objetivo compreender o papel do controle interno como ferramenta na tomada de decisão dentro de qualquer empresa independente da atividade desenvolvida, através da identificação de quais os controles são desenvolvidos, a fim de mostrar a relevância em favor da transparência das atividades contábeis nas organizações. O trabalho foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico, posteriormente foi aplicada uma pesquisa de campo em uma empresa do ramo de materiais de construção no município de Itaituba-Pa com um roteiro de entrevista semiestruturado tendo como entrevistados o gestor e cinco funcionários. Buscou-se assim coletar os dados necessários para a realização das análises no final do trabalho. Os resultados da pesquisa demonstram que a segregação de funções e o controle interno direcionamento para cada setor dentro da empresa contribuem para construção de um ambiente voltado para organização e desenvolvimento das atividades desenvolvidas e favorecem a gestão empresarial. Assim é possível concluir que a realização do controle interno é fundamental para que as empresas tenham ferramentas suficientes para pautar suas decisões seja qual for o setor administrativo ou contábil, como financeiro, administrativo, marketing, vendas.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Controle Interno. Atividades Contábeis. Financeiro.

ABSTRACT

In order for Accounting to flow efficiently and continuously within companies, a control model must be adopted that is executed by all the members that form the same, together, segmented and continuous so that Results. The purpose of this study is to understand the role of internal control as a tool in decision making within any company independent of the activity developed, by identifying which controls are developed in order to show the relevance in favor of the transparency of accounting activities Organizations. The work was developed through a bibliographical survey, later a field research was applied in a construction materials company in the municipality of Itaituba-Pa with a script of semi-structured interview having as interviewed the manager and five employees. The aim was to collect the necessary data to carry out the analyzes at the end of the study. The results of the research show that segregation of functions and internal control for each sector within the company contribute to the construction of an environment focused on organization and development of the activities developed and favoring business management. Thus, it is possible to conclude that internal control is fundamental for companies to have sufficient tools to guide their decisions, regardless of the administrative or accounting sector, such as financial, administrative, marketing, sales.

Keywords: Marketing. Sales. Internal Control. Accounting. Financial Activities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica do patrimônio.....	18
Figura 2 - Representação gráfica do patrimônio II.....	19
Figura 3 - Finalidade do controle interno.	27
Figura 4 - Rotinas do Controle Interno , ...	30
Figura 5- Cidade de Itaituba/PA.	37
Figura 6- Empresa Pesquisada.	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais objetivos do conjunto de sistema de controle internos.	29
Quadro 2 - Exemplos de controles organizacionais.....	31
Quadro 3 - exemplos de controle contabeis.....	32
Quadro 4 - São exemplos de controles administrativos.....	33
Quadro 5- Objetivos principais.	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 A CONTABILIDADE GERENCIAL E O CONTROLE INTERNO	12
2.1 A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE	12
2.2 A FINALIDADE DA CONTABILIDADE	15
2.3 O OBJETO DA CONTABILIDADE	16
2.4 CONCEITOS E OBJETIVO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	19
2.5 A CONTROLADORIA CONTÁBIL.....	21
2.6 O PAPEL DO CONTROLADOR.....	22
3 O CONTROLE INTERNO	24
3.1 DEFINIÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	24
3.2 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO	26
3.3 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE INTERNO.....	27
3.4 ROTINAS DO CONTROLE INTERNO	29
3.5 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES	30
3.6 TIPOS DE CONTROLE INTERNO.....	32
3.6.1 Controles contábeis.....	32
3.6.2 Controles administrativos	33
3.6.3 Motivo da Controladoria Interna	33
4 METODOLOGIA.....	35
4.1 O PROCESSO METODOLOGICO DA PESQUISA.....	35
4.2 A AMOSTRA DA PESQUISA.....	37
4.2.1 O Município de Itaituba.....	37
4.2.2 A empresa pesquisada	38
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
5.1 SOBRE O CONTROLE INTERNO	41
5.2 DO GESTOR	43
5.3 DOS COLABORADORES.....	47
5.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA	48
6 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICES	54

1 INTRODUÇÃO

O controle interno está intimamente ligado nos resultados e nas tomadas de decisões, pois através dele podem-se traçar os procedimentos corretos para serem seguidos pelos gestores e colaboradores. Os gestores têm papel fundamental na implantação do controle. É ele que irá traçar e orientar os colaboradores o caminho a ser seguido, bem como acompanhar as rotinas estabelecidas, observando para que seja seguido corretamente, melhorando, adaptando, mudando cada vez mais para que possa ter o controle propriamente dito (ATTIE, 2011).

As empresas que atuam no mercado estão buscando obter resultados positivos para que possam honrar suas obrigações e fazer investimentos e melhorias no patrimônio da organização. Para isso é necessário ter um controle interno eficaz e eficiente para inibir fraudes no âmbito institucional. É através do controle interno que se pode ter uma visão financeira mais precisa para observar a progressão na área comercial (ALMEIDA, 2012).

Nas organizações empresariais o controle interno representa uma ferramenta essencial para ajudar nos controles administrativos, financeiros, outros fatores e transações que a empresa necessita para proteger os ativos, adotando rotinas diárias para que possam realizar procedimentos confiáveis dentro da empresa podendo deste modo dar continuidade a esses procedimentos sem que haja tumultos, erros, fraudes que possam comprometer o patrimônio e os resultados da empresa (MARION, 2009).

O objetivo deste trabalho é compreender o papel do controle interno como ferramenta na tomada de decisão para a empresa, através de uma análise dos controles desenvolvidos e da identificação dos métodos de controles aplicados na empresa pesquisada. Para consecução de tais objetivos, foi realizada uma pesquisa utilizando como metodologia, a pesquisa de campo descritiva, para analisar, classificar e interpretar os fatos estudados. Foi aplicado como instrumento de coleta de dados, roteiro de entrevista semiestruturado ao gestor e a três funcionários, onde foram analisados fatores para responder a seguinte problemática: O controle interno cumpre o seu papel de apoio no processo decisório? De que maneira a empresa usufrui deste instrumento?

O presente trabalho divide-se em 6 (seis) seções. A introdução que identifica todo o trabalho de pesquisa, os referenciais teóricos que apresentam a

contextualização sobre conceitos e a finalidade da Contabilidade, a Contabilidade Gerencial e a Controladoria Contábil. A terceira seção traz uma discussão acerca do Controle Interno, sua definição, importância, objetivos e características, envolvendo Controles Contábeis e Administrativos. A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para descrever todo o caminho da produção científica. Na quinta seção a execução da análise de dados e os resultados da pesquisa e na última seção é apresentada a conclusão do trabalho desenvolvido.

Para a fundamentação teórica utilizou-se autores como Almeida (2012), Marcelo ; Corbari (2011), Atkinson ; Attie (2010), Ribeiro (2010) e estudiosos que contribuíram para as discussões dos conhecimentos expressos no trabalho científico, como dentre outros que conceituam teoricamente o tema abordado em toda a fundamentação científica, inserindo informações relevantes para o desenvolvimento da temática. Foram utilizados artigos, periódicos e sites que contribuem com o conhecimento do Controle Interno e sua aplicação nas organizações.

2 A CONTABILIDADE GERENCIAL E O CONTROLE INTERNO

2.1 A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

O ato de contabilizar, de registrar informações como dia, meses e anos, bens etc., é algo que muito antigo segundo vários autores que abordam conteúdo e conceitos voltados para a história da Contabilidade. Esses autores em suas obras comprovam que o homem usava carvão dentre outros objetos que riscavam em paredes e outros lugares para assim guardar e contar os dias que passavam e também poder contabilizar e controlar os bens que possuíam (OLIVEIRA; NAGATSUKA *apud* FEITAL 2012, p. 45).

Alguns pesquisadores afirmam que o início das práticas relacionadas com o controle das contas data mais de mil anos antes de Cristo. Para outros tais preocupações são tão velhas quanto à humanidade. Para mensurar, avaliar e controlar seus bens pessoais desde os tempos remotos, os reis faraós, comerciantes agricultores, etc. utilizavam técnicas de registros, o que pode ser entendido como o início da contabilidade como hoje é conhecida (OLIVEIRA; NAGATSUKA *apud* FEITAL, 2012, p. 45).

De acordo com os autores acima, o homem desde os primórdios sempre esteve preocupado em controlar e administrar seus pertences que conquistavam ao longo de sua vida e para poder mensurar esses pertences, o homem utilizava diversas técnicas de registros a qual pode-se ser considerado como o início da contabilidade que utiliza-se até nos dias atuais. Portanto é possível afirmar que o ato de contabilizar não é algo novo e nem algo de conquista da era do homem moderno (MARTINELLI, 2002).

Outro método muito antigo que é utilizado até hoje é o método das trocas, onde uma pessoa possuidora de um objeto troca por outro objeto de seu interesse com outras pessoas. Esta prática de troca surgiu principalmente com o comércio. Daí houve a necessidade de criar um símbolo que pudesse ser mensurado e possuísse determinada noção de valor para os produtos. Para suprir essa necessidade foi criada a moeda que é o dinheiro (DIAS, 2003).

Com o surgimento da Contabilidade, o comércio ficou ainda mais comum, porém neste caso seria a troca do objeto pela moeda. Neste ato a contabilidade

ficou ainda mais presente para contabilizar a riqueza do homem conquistada pelo acúmulo da moeda através do comércio (DIAS, 2003, p. 7).

É claro que a Contabilidade teve evolução relativamente lenta até o aparecimento da moeda. Na época da troca pura e simples de mercadorias, os negociantes anotavam as obrigações, os direitos e os bens perante terceiros, porém, obviamente, tratava-se de um mero elenco de inventário físico, sem avaliação monetária (MARTINELLI, 2002).

Fica claro o quanto a moeda teve um papel fundamental para melhorar e facilitar nos processos de registros no desenvolvimento da contabilidade, pois com o auxílio dela foi possível organizar e dividir as obrigações e direitos. Antes da moeda, os comerciantes adotavam de anotações simples em inventários que não tinham controle e nem ordem que tornavam impossível fazer avaliações monetárias para chegar a uma conclusão de valores e resultados (MARTINELLI, 2002).

Com este contexto percebe-se que surge aí os primeiros passos para um método que facilita a organização dos processos monetários e assim surge um procedimento que pode-se chamar de contabilização dos bens a partir da observação dos processos desenvolvidos e com a necessidade de viabilizar as tomadas de decisão em relação aos negócios (MARION, 2009).

Nos dias atuais a Contabilidade ganha cada vez mais espaço no mercado, porém com uma ferramenta muito importante que busca agilizar nas transmissões dos processos e de dados a serem informados pelas empresas ao governo ou qualquer outra entidade que necessita de informações da empresa. Essa ferramenta é a internet. Não só a internet, mas também a tecnologia que busca desenvolver mecanismo como softwares, máquinas e equipamentos informatizados que facilita os contadores e usuários da contabilidade na execução de toda atividade a ser realizada pelo mesmo (MARTINELLI, 2002).

As novidades tecnológicas de ponta impõem que todos mergulhem num rico processo de adaptação, de forma a utilizar a informação virtual, a internet, a telemática, e outros meios avançados de comunicação, para que empresários e profissionais da Contabilidade sejam contemporâneos do moderno instrumental que se encontra à sua disposição. No caso concreto da informação contábil, temos de vê-la, pelo menos, por dois dos seus principais eixos: o que diz respeito aos usuários e o que nos compete como profissionais (DIAS, 2003).

Diante da afirmação do autor acima se pode confirmar tal importância que as tecnologias avançadas, principalmente a internet traz para os profissionais que dela precisa. Assim, cada vez com mais rapidez e exatidão possa ser transmitida as informações aos órgãos competentes para que possa fazer cruzamento de dados em tempo real e assim fazer a verificação dos mesmos para que diminua cada vez mais os números de erros, fraudes e sonegações de informações que são de importante necessidade serem transmitidas para cada órgão competente.

Pode-se dizer que a Contabilidade é o meio mais prático para poder controlar e fazer análises com exatidões e tomar decisões certas através dos resultados encontrados por meio dela. Com o auxílio da mesma é possível ter certa estabilidade e visão financeira e real quanto ao andamento dos empreendimentos a qual uma pessoa possui como instrumento de arrecadação de lucros ou até mesmo a empreendimentos sem fins lucrativos (MARTINELLI, 2002).

Ribeiro (2010; p.10) destaca de forma clara o conceito de Contabilidade afirmando que "A contabilidade é uma ciência que possibilita, por meio de suas técnicas, o controle permanente do patrimônio das empresas", o autor na sua definição busca enfatizar o papel do controle patrimonial como sendo a principal atividade da contabilidade e fundamento para as tomadas de decisões sobre o negócio.

Marion (2009, p. 28) na obra Contabilidade Básica conceitua Contabilidade da seguinte forma: "A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa". Na sua concepção fica claro a participação da Contabilidade como sendo um instrumento gerencial não somente focado no patrimônio da empresa, mas fomento para a melhoria do negócio a partir de uma visão macro que busca a visualização de seu papel tanto dentro como fora da mesma.

Neves (2003, p. 1) por sua vez cita que "A Contabilidade é uma ciência que desenvolveu uma metodologia própria com a finalidade de: controlar o patrimônio". O autor coloca a contabilidade como uma ciência pela busca de fundamentação em métodos de análise do patrimônio e suas possibilidades de uso com a finalidade de obtenção de resultados para a empresa.

Com bases nas afirmações dos autores acima, é possível perceber que a Contabilidade possui ferramentas e métodos úteis e precisos para que os gestores possam obter o controle que necessitam na empresa.

A utilização de técnicas apropriadas possibilita o desenvolvimento do controle de forma contínua e eficiente fazendo com que a empresa tenha o equilíbrio contábil e financeiro e possa honrar com suas obrigações junto a seus fornecedores, colaboradores e outras obrigações que surgem durante a sua existência (NEVES, 2003).

A prática contábil eficiente também expressa à realidade operacional garantindo o lucro, e conseguinte as metas e os objetivos. Assim a empresa ou entidade cria possibilidade de investimentos para melhorar, ampliar, segmentar negócio de forma que sempre tenha condições de atender todos os seus clientes (MARION, 2009).

Os autores buscam definir a Contabilidade como uma ciência que se vale de métodos e técnicas próprias para o estudo e avaliação do patrimônio da empresa e suas possibilidades dentro de um contexto de obtenção de resultados para a organização e que nessa busca realizada através de metodologias apropriadas a cada tipo de negócio visualiza as melhores possibilidades patrimoniais na obtenção de resultados. Sua importância não se limita a apenas esses fatores apontados. Muito pelo contrário, ela estende-se para todo e qualquer que seja o interesse em controlar e organizar.

2.2 A FINALIDADE DA CONTABILIDADE

A principal finalidade da Contabilidade é fornecer informações sobre o patrimônio, informações essas de ordem econômica e financeira, que facilitam as tomadas de decisões tanto por parte dos administradores ou proprietários como também por parte daqueles que pretendem investir na empresa, buscando uma qualidade organizacional (RIBEIRO, 2010).

Continuando Ribeiro (2010) relata que a principal finalidade da Contabilidade é poder saber como está o andamento econômico e financeiro da empresa, para que assim possa saber onde agir para ser possível alcançar cada vez mais resultados satisfatórios, garantindo assim a permanência da empresa no mercado, alcançando perspectivas do empreendedor justamente através deste “raios-X” que é possível ser feito através dos dados coletados pela Contabilidade e interpretados pelos gestores que tomam decisões em prol da mesma.

A finalidade da contabilidade é, pois, controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos nele ocorridos, objetivando fornecer informações e orientação- necessária à tomada de decisões – sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. [...] A contabilidade desempenha, em qualquer organismo econômico, o mesmo papel que a história na vida da humanidade. Sem ela não seria possível conhecer o passado nem o presente da vida econômica da entidade, não sendo também possível fazer previsões para o futuro nem elaborar planos para a orientação administrativa (FRANCO, 1996, p.22).

A finalidade da Contabilidade é fornecer dados e informações através das demonstrações financeiras para que possa ser analisados, interpretados e identificar possíveis fatores que possam prejudicar no bem estar e andamento da empresa. E através destes dados registrados poderem acompanhar o progresso ou regresso da empresa adotando o método de comparações de períodos anteriores com períodos atuais que possibilitam ter um resultado favorável ou não sobre a continuidade da empresa (FRANCO, 1996).

Ribeiro (2010) e Franco (1996) deixam claro quanto à finalidade da contabilidade que é controlar o patrimônio e auxiliar os gestores e proprietários das empresas a tomarem decisões corretas, pois com a contabilidade pode-se fazer análises e demonstrações para poder chegar a uma conclusão que é saber de forma verídica e real a situação financeira e econômica da empresa, seja ela sem ou com fins lucrativos, mas que necessitam continuar suas atividades no meio em que desenvolvem suas atividades para alcançar seus objetivos.

Ribeiro (2010) e Franco (1996) relatam que a finalidade da Contabilidade é controlar o patrimônio como também auxiliar os gestores ou administradores de forma que estes possam ter condições de tomar as decisões da melhor forma possível.

2.3 O OBJETO DA CONTABILIDADE

Todos os autores falam que o objeto da contabilidade é o patrimônio. Mas o que é o patrimônio? Marion (2009, p.37) diz que: “o termo patrimônio significa, a princípio, o conjunto de bens pertencente a uma pessoa ou a uma empresa. Compõe-se também de valores a receber (ou dinheiro a receber) [...]”. Com o mesmo pensar e em termos resumidos, Neves (2003, p.4) diz que o patrimônio “É

um conjunto de bens direitos e obrigações vinculado a uma pessoa física ou jurídica ou a uma entidade”.

Diante disto pode-se interpretar que o objetivo da Contabilidade é controlar o patrimônio, e o patrimônio por sua vez é a empresa ou organização que representa o conjunto de bens e direitos que uma pessoa possui. Mas para melhor compreensão, deve-se também ter o conceito dos três pilares que formam o patrimônio, que são: Bens, Direitos e Obrigações (NEVES, 2003).

Segundo Ribeiro (2010, p. 15) bens, “São as coisas capazes de satisfazer as necessidades humanas e suscetíveis de avaliação econômica”. Para Neves (2003, p. 4) bens é “Tudo o que pode ser avaliado economicamente e que satisfaça necessidades humanas”, partindo desses conceitos pode-se dizer que Bens é tudo e todos os objetos que a empresa possui para uso próprio ou para troca ou consumo que possa ter valor financeiro, seja ele objeto material ou não. Exemplo de bens pode citar os moveis e imóveis, a marca da empresa, o material de expediente e o próprio dinheiro que é o capital da empresa.

Continuando Neves (2003, p. 5) diz que os direitos compreendem “valores a serem recebidos de terceiros por vendas a prazo ou valores de propriedade da entidade que se encontra em posse de terceiros”, para Ribeiro (2010, p. 17) “Constituem direitos para a empresa todos os valores que ela tem a receber de terceiros (clientes, inquilinos etc.)”.

Neste pilar conclui-se que direito é todo o valor que a empresa tem para receber de clientes as vendas a prazo, alugueis, dentre outras ações que uma pessoa física ou jurídica possa gerar, ficando assim com o direito de pagar para a empresa e a empresa por sua vez com o direito de receber (RIBEIRO, 2010).

Conforme Marion (2009, p. 40) as obrigações, “São dividas com outras pessoas. Em contabilidade tais dividas são denominadas obrigações exigíveis, isto é, compromissos que serão reclamados, exigidos: pagamentos na data do vencimento.”. Já Ribeiro (2010, p. 18) é bem direto e objetivo quando diz que “constituem obrigações para empresa todos os valores que ela tem a pagar para terceiros (fornecedores, proprietário de imóveis, empregados, governo, bancos etc.)”. E para Neves (2003, p. 5), obrigações “São dividas ou compromissos de qualquer espécie ou natureza assumidos perante terceiros, ou bens de terceiros que se encontra em posse (uso) da entidade”.

As obrigações referem-se as dividas a ser paga da empresa, quando compra-se mercadoria a prazo e tem que pagar os fornecedores, assim como também pagar seus colaboradores que prestam serviços a ela, dentre varias outras contas “a pagar” que a empresa tiver.

É comum, também, as empresas efetuarem compras de mercadorias a prazo. Quando uma empresa compra mercadorias a prazo, ela não paga o valor das mercadorias no momento da compra, mas alguns dias depois, semanas depois, ou até mesmo meses. Desta forma, na compra de mercadorias a prazo, essa empresa cria uma obrigação de pagar ao fornecedor o valor da respectiva compra no prazo determinado. (RIBEIRO, 2010, p. 18)

A compra a prazo caracteriza a venda de um produto onde a empresa pode parcelar em algumas prestações. Deste modo as prestações são caracterizadas como uma obrigação, pois a mesma fica com o dever de pagar a duplicata da compra que foi feita em determinada data com vencimentos de parcelas posteriores a data da compra, seja essa dívida parcelada em dia, meses, ou até mesmo dividas parceladas em anos, sendo assim uma obrigação da empresa quitar essa divida perante o fornecedor que vendeu o produto a prazo, seja ela a curto ou a logo prazo (RIBEIRO, 2010).

Pode-se entender que o patrimônio é a acumulação, o conjunto de bens, direitos e obrigações, que uma pessoa sendo ela jurídica ou física ou uma entidade possa ter.

Para uma melhor interpretação, podemos ver o patrimônio da seguinte forma:

PATRIMÔNIO	
BENS	OBRIGAÇÕES
DIREITOS	

Figura 1 - Representação gráfica do patrimônio Fonte: Ribeiro (2010, p. 21)

Ribeiro (2010) na figura 1, acima mostra em forma esquematizada a composição do patrimônio, sendo o patrimônio como ser maior e mais abaixo na forma de “T” onde é possível dividir em esquerda e direita. No lado esquerdo encontram-se os bens que a empresa possui e os direitos que são contas a receber,

já no lado direito encontra-se as obrigações que são as contas a pagar que a empresa possui.

Numa representação em “T” mais detalhada com exemplos temos a representação do patrimônio da seguinte forma:

PATRIMÔNIO	
ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS
BENS	OBRIGAÇÕES
Caixa (dinheiro)	Duplicatas a Pagar
Estoque de Mercadorias	Aluguéis a Pagar
Móveis e Utensílios	Imposto a Pagar
DIREITOS	Salários a pagar
Duplicatas a Receber	
Promissórias a Receber	

Figura 2 - Representação gráfica do patrimônio II.. Fonte: Ribeiro (2010, p. 21)

Na figura 2 acima, Ribeiro (2010) mostra de forma ainda mais detalhada os elementos do patrimônio, usando o termo positivo e negativo, onde o positivo é o lado chamado de Ativo, que são contas que a empresa possui e que deve receber. Já do lado negativo, chamado de Passivo, é composto por contas que a empresa deve pagar para seus fornecedores, colaboradores, etc.

A figura 2 exemplifica contas pertencentes a cada um dos elementos, onde as contas caixa, estoque de mercadorias e moveis e utensílios são algumas contas pertencentes aos Bens. Ainda no lado do ativo, as contas duplicatas a receber e promissórias a receber são contas que pertencem aos Direitos. Do lado do Passivo, as contas duplicatas a pagar, alugueis a pagar, imposto a pagar são contas que fazem parte das obrigações que a empresa tem junto a seus fornecedores, colaboradores, etc. (Ribeiro 2010, p. 21).

2.4 CONCEITOS E OBJETIVO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

No atual cenário empresarial o que se vê é uma competição para ter melhores preços e ter acima disso melhor gestão das empresas para que elas possam crescer e permanecer no mercado.

Para ter bons preços e produtos que atendam o público a qual a empresa busca atender, é necessário que se tenha informações para que os gestores tenham preços que possam honrar suas obrigações e gerar um saldo que possa poder fazer investimentos na empresa para melhor atender sua clientela. Para poder colher essas informações úteis para formação de preço e boa decisão dos gerentes e empresários, é necessário ter uma contabilidade gerencial.

A Contabilidade gerencial é a contabilidade que permite através dela que a parte interna da organização formada pelos gerentes, gestores, funcionários, diretores possam obter informações úteis e precisas para serem analisadas pela cúpula da mesma, e poder tomar decisões precisas que contribuam para o seu crescimento, de forma que possa fazer investimentos e melhorar a eficiência nas formações de preços e de mix de produtos que por ela é fornecido para o público a qual atente.

Padoveze (2000, p. 30) afirma que “a função objetiva da contabilidade gerencial é a criação de valor para os acionistas e um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente”. Neste embasamento o autor afirma que a Contabilidade gerencial tem como finalidade ser um auxílio para a vida econômica das empresas, buscando assessorar os gestores e funcionários em suas funções gerenciais, contribuindo para o sucesso da empresa.

Atkinson (2011, p. 36) afirma que a Contabilidade gerencial é o processo de “produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos”. O autor relata que a Contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas ao corpo interno da empresa, sendo formado pelos funcionários e gerentes para que os mesmos possam aperfeiçoar os processos e desempenho bem como tomar melhores decisões dentro da organização.

A Contabilidade gerencial é definida pelo *Institute of Management Accountants* (Instituto de Contadores Gerenciais) como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso apropriado e responsabilização por seus recursos (ATKINSON, 2011).

Assim, a Contabilidade gerencial pode ser descrita como o conjunto de procedimentos, que busca identificar as transações empresariais, mensurar e quantificar os eventos econômicos que possam ocorrer na organização, e através da acumulação poder registrar e classificar as transações empresariais, analisar o que já foi coletado pra logo em seguida poder gerar relatórios para planejar ações para o cumprimento de metas que possa ser estabelecidas (ATKINSON, 2011).

2.5 A CONTROLADORIA CONTÁBIL

As organizações durante sua existência sofrem diversas e constantes mudanças em seu aspecto econômico, tecnológico, pessoal, dentre outros fenômenos a qual os gestores por ser o responsável geral por ela, necessitam estar interado e bem informado para poder agir de forma correta (PADOVEZE, 2003).

A Ciência Contábil consiste em controlar todos os aspectos temporais, ou seja, passado, presente e futuro, e como ciência social estabelece um canal de comunicação entre os entes envolvidos. Sendo que a sua relação com a controladoria é preconizada no momento em que há implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de todos os mecanismos inerentes à ciência contábil, no contexto Inter organizacional (PADOVEZE, 2003).

Padoveze (2003) é bem claro em afirmar que a contabilidade busca controlar as organizações em todos os tempos, no passado, no presente e no futuro, assim pode dizer que ela deve ser presente, intensa, constante para poder ter o sucesso que se almeja. É neste momento que se sente a necessidade de um controle macro, amplo, que possa abranger a administração, contabilidade e a economia.

Este conhecimento macro e teórico que busca fornecer informações precisas e que tem necessidade de conhecer todas as áreas da organização e busca dar suporte aos gestores nas tomadas de decisões, esse suporte é denominado de Controladoria.

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com fim de orientá-las para a eficácia (MOSSIMANN, 1993, *apud* FIGUEIREDO, 2008, p. 12).

O autor busca demonstrar de forma clara a definição da controladoria afirmando que a mesma é um conjunto de princípios e procedimentos que engloba diversas áreas dentre elas dando maior ênfase a Contabilidade que juntas tem a finalidade de buscar informações que possam gerar resultados para poderem auxiliar os gestores para tomar decisões com eficácia, ou seja, a controladoria busca fornecer informações confiáveis com agilidade e em tempo real para as tomadas de decisões acertadas pelos gestores da organização.

2.6 O PAPEL DO CONTROLADOR

Para colher as informações com eficácia é de extrema importância e necessidade que o profissional da contabilidade possa ter domínio não só em sua área, mas sim em diversas outras disciplinas que estão envolvidas no âmbito organizacional para poder saber como proceder dentro do campo onde está sendo aplicado o processo de controladoria. Este profissional dotado com esta gama de conhecimento é denominado de Controller. Ele é o responsável por manter os gestores informados sobre os dados e informações coletadas através dos resultados encontrados em sua análise a qual foi contratado pela organização.

Figueiredo (2008, p.12) define Controller: o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Conforme Figueiredo (2008) pode-se observar a importância e a função de um controller, sendo ele o responsável por cuidar da continuidade da empresa, verificando as dificuldades que possa ser encontradas e propor soluções gerais, usando a união, a parceria dos recursos existentes para que possa ser desenvolvida as atividades de forma coletiva, buscando assim alcançar resultados melhores e cada vez mais rápido e precisos para auxílio dos gestores em suas tomadas de decisões.

Mendes (1991) *apud* Figueiredo (2008, p. 12) afirma que "o controller pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança

comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e administração”.

Nesta expressão é possível ver que esse profissional faz parte diretamente das evoluções das empresas, pois é ele que está à frente e direcionando os meios e caminhos a serem seguidos pelos demais membros da organização para uma boa continuidade no mercado ou onde esteja inserida.

Para o profissional da controladoria desenvolver sua função é necessário que ele possa seguir alguns princípios para nortear seu trabalho. Segundo Heckert; Wilson (1963) e Figueiredo (2008), o controller deve possuir e ter iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações para que assim o mesmo possa poder assumir o seu papel.

Na ausência desses princípios o mesmo não será capaz de produzir e nem afirmar resultados encontrados, pois o mesmo pode ter deixada uma lacuna muito importante em aberto que poderá trazer consequências negativas para a organização a qual presta serviço.

No capítulo a seguir serão abordados temas que envolvem o controle interno, como conceitos, objetivo, importância, rotinas, responsabilidade do controle interno, bem como o que é a segregação de função e também saber em que consiste o controle contábil e os controles administrativos que são de suma importância para a existência de toda e qualquer organização.

3. O CONTROLE INTERNO

3.1 DEFINIÇÃO DO CONTROLE INTERNO

Para a Contabilidade poder fluir de forma eficaz e continua dentro das empresas, deve-se adotar um modelo de controle que possa ser executado por todos os membros que formam a mesma, de forma conjunta, segmentada e continuada para que possam ser tomadas decisões acertadas que gerem resultados positivos dentro das empresas. Esse controle é denominado de Controle Interno.

Para definir o controle interno, Attie (2011, p. 188) afirma que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verifica a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão a política traçada pela administração.

Diante de tal definição é possível entender que o controle interno é amplo e necessário dentro da organização, pois busca projetar formas adequadas para serem seguidas dentro das empresas e em todos os setores para que possa tornar satisfatórios os resultados que a mesma busca em seu âmbito constitucional, contribuindo com a contabilidade e finanças bem como promover uma sintonia de informações e execuções de atividades favoráveis e positivas que possam realizar a sua prestação de serviço.

Uma empresa com um controle interno implantado e seguido por seus colaboradores tem altas chances de se destacar no mercado, visto que a mesma terá controle de todos os setores, bem como uma organização na execução de suas atividades rotineiras.

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2012 p. 57).

Fica claro na definição de Almeida (2012) que o controle deve ser adotado pelas empresas de forma que se possa ter um conjunto de procedimentos a serem executados, tornando uma rotina interna que possibilite obter dados que

contabilizados de forma eficaz e eficiente para que a administração da empresa possa conduzir, bem como agir corretamente através de decisões acertadas.

Os gestores das empresas devem ser os responsáveis por adotar um modelo de controle interno a serem seguidas pelos colaboradores e por eles mesmos para ações diárias, rotineiras.

Conforme Almeida (2012, p. 58) "A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias".

Como bem afirma o autor, os administradores e gerentes das empresas são os principais responsáveis por analisar, desenvolver e implantar um sistema de controle interno na empresa, para que possa ser seguido pelos demais colaboradores, ficando sob sua responsabilidade ainda a alteração, correção e adaptação do controle caso verifique que o mesmo não está fluindo em harmonia, como era pra fluir, com eficácia.

Para o bom andar do controle, os gestores devem fazer por escrito um manual do controle interno, onde nele deve conter todas as regras que devem ser seguida por cada setor da empresa, deixando todos os colaboradores cientes de seus afazeres de forma continuada para alcançarem os resultados positivos.

Quanto às razões para a atribuição de se ter o controle interno impresso como forma de manual, Almeida (2012) comenta que:

As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organizações. As razões para se definirem as atribuições são:

- assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados;
- detectar erros e irregularidades;
- apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa. (ALMEIDA, 2012, p.58)

É através dos manuais que os colaboradores poderão entender como desenvolver de forma correta as funções pela qual foram contratados pela empresa. É também através deste manual que pode ser analisado as possíveis falhas que possam ocorrer no decorrer das execuções de tarefas, bem como também identificar quando as funções não estão sendo executadas de forma correta pelos

colaboradores, podendo assim orientá-los de como executar e até mesmo puni-los adequadamente quando se omitirem a realizar tarefas à eles delegadas.

3.2 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO

O controle interno é extremamente importante para que se possa ter resultados positivos dentro das empresas, bem como inibir as fraudes e irregularidades dentro da mesma. A confiabilidade deve ser o ponto de maior relevância do controle interno para os gestores, como é bem definido abaixo:

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância. (ATTIE, 2011, p. 191)

Attie (2011) é bem enfático ao relatar tal importância do controle interno, visto que para se ter um bom controle é necessário ter gestores com altas capacidades e experiências profissionais para o bom andar da empresa, e que o mesmo possa se envolver com a empresa em geral, com os colaboradores e juntos poder conduzir a empresa, sempre procurando seu sucesso, seu crescimento no mercado a qual está inserida.

Continuando Attie (2011, p. 191) diz que “para existir controle eficiente das operações e poder de análise é preciso existir relatórios, indicadores e outros índices que reflitam a gestão das operações pelos funcionários contratados e o atendimento aos planos e metas traçados”.

Neste ponto é necessário periodicamente fazer a verificação do controle já implantando na empresa, através de relatórios e indicadores que possam apontar o crescimento favorável ou desfavorável para a mesma, pois somente assim é que poderá ser comparado e medido a eficácia do controle adotado na empresa.

O controle interno segundo Attie (2011, p. 191) “previne que os funcionários possam cair em tentação dado a possíveis problemas pessoais ou financeiros e incorrer em atos ilícitos” justamente pelo fato de que o controle interno ser um conjunto de procedimentos internos compostos por vários setores que preferencialmente são coordenados por pessoas diferentes, representadas por cada setor, dificultando assim que o funcionário possa se apoderar de tal confiança a ele

derivada e fazer desvios de mercadorias e fraudes que alterem os resultados financeiros da empresa em benefício próprio e ilícito.

3.3 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE INTERNO

No que se refere ao objetivo do controle interno, Pereira (2009), Corbari; Macedo (2012, p. 72) descrevem que “a prevenção é o principal objetivo do controle interno, e se caracteriza como uma das mais importantes proteções para a organização”. Diante disto, fica claro que a prevenção é o objetivo central do controle interno, prevenção para que não possa ocorrer fraudes e desvios do estoque bem como em todo o setor da organização para não causar danos em seus resultados.

Para Attie (2011, p. 195) o objetivo do controle interno parte de quatro objetivos básicos “a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes”. Podendo ser melhor compreendida através da imagem a seguir:

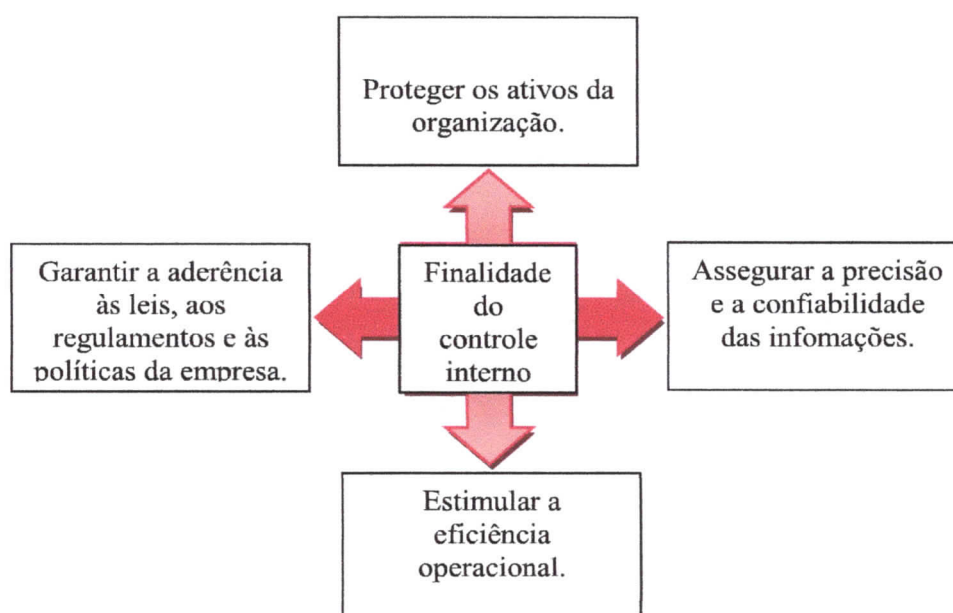


Figura 3 - Finalidade do controle interno. Fonte: Attie (2010) *apud* Corbari, Macedo (2012).

No que se refere à salvaguarda dos interesses da empresa, está voltado diretamente para a proteção do patrimônio contra perdas e riscos que possam ocorrer devido a erros ou irregularidades dentro da mesma.

Ainda sobre a salvaguarda a Itosai (1993, p.69), Corbari, Macedo (2012, p. 80) fala que a “salvaguarda dos recursos contra perdas provenientes de desperdício, erros e fraudes e outras irregularidades administrativas”, a salvaguarda, portanto é o objetivo do controle interno que busca proteger seu patrimônio de possíveis ameaças internas que podem ser cometidas pelos colaboradores que fazem parte da empresa.

Quanto à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais é para Itosai (1993, p. 69), Corbari; Macedo (2012, p. 80) “o desenvolvimento e manutenção de dados financeiros e gerenciais confiáveis, revelando, razoavelmente tais dados em relatórios oportunos”. A precisão e a confiabilidade é pode gerar documentos fidedignos para que possam ser analisados e gerar relatórios com informações confiáveis, para que deste modo seja possível gerenciar, administrar e compreender os eventos realizados na empresa e tomar decisões acertadas.

O estímulo à eficiência operacional para Attie (2011, p. 198) “determina promover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme”. Neste ponto é necessário que a equipe dos diversos setores da empresa sejam bem escolhidas e capacitadas com treinamentos e orientações quanto as normas e benefícios aos colaboradores da empresa, para que desta forma possa ter uma linha de conduta para que as atividades dos setores da empresa possam ser executadas de forma simultânea juntamente com os objetivos comum da empresa.

A aderência às políticas existentes para Attie (2011, p. 199), “busca assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal”. Este quesito refere-se à supervisão e revisão das políticas internas da empresa, buscando garantir o seguimento das mesmas, e diante disso gerar resultados favoráveis que possibilitem a permanência e o crescimento de suas atividades.

De acordo com Oliveira; Hernandez; Silva (2008, p. 85 - 86) os principais objetivos do conjunto de sistema de controles internos assim como exposto a seguir:

Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o controle interno.
Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam 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 Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios,
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 meio dos 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.

Quadro 1- Principais objetivos do conjunto de sistema de controle internos. Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p.85-86).

3.4 ROTINAS DO CONTROLE INTERNO

Com o manual do controle interno pronto e bem definido dentro da empresa e os colaboradores já cientes de seus deveres e responsabilidades passa-se então para a etapa de rotinas, que é colocar em pratica rotineiramente de forma diária tudo o que foi estabelecido no manual para que desta forma, possa ser eficiente e ter continuidade no bom andar da empresa (ALMEIDA, 2012).

A empresa deve definir no manual de organização todas as suas rotinas internas. Essas rotinas compreendem:

- a) formulários internos e externos, como, por exemplo:
- b) Requisição de aquisição de material ou serviços;

- c) Formulário de cotação de preços (para solicitar preços de fornecedores);
- d) [...]instruções para o preenchimento e destinações dos formulários internos e externos;
- e) evidências das execuções dos procedimentos internos de controle (assinaturas carimbos etc.);
- f) procedimentos internos dos diversos setores da empresa

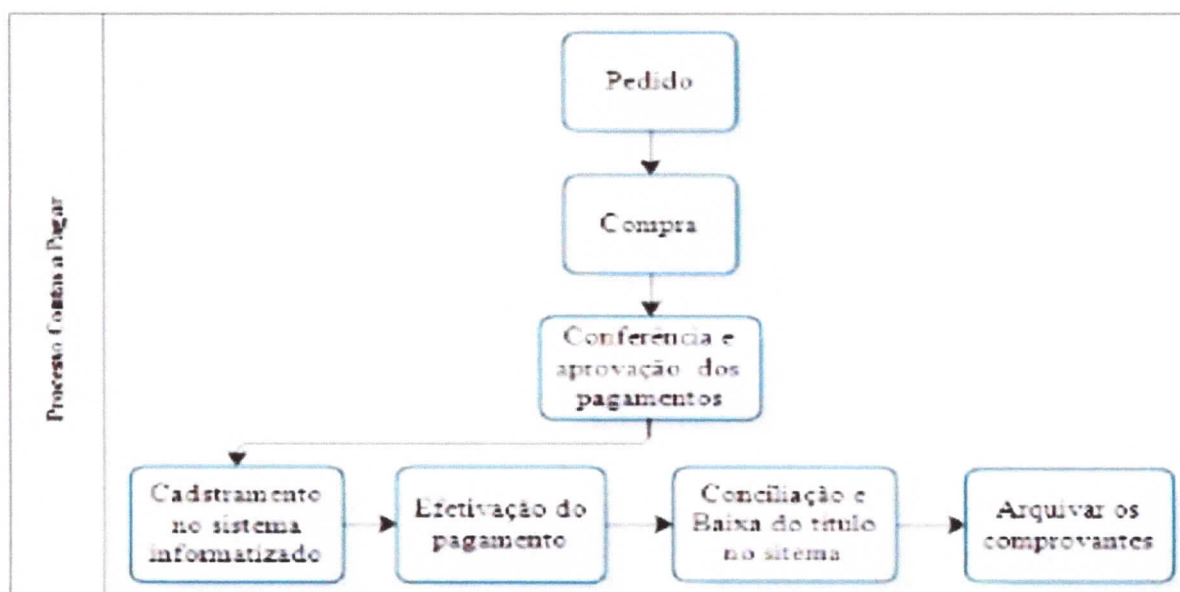


Figura 4 - Rotinas do Controle Interno Fonte: (ALMEIDA, 2012).

Através da segmentação diária destes procedimentos acima citados é possível ter um controle de todos os processos necessários para a empresa ter resultados positivos e agir de forma correta, independentemente do colaborador sair da empresa no decorrer das atividades, pois um ponto chave da existência do manual e das delimitações dos processos é que possa haver uma continuidade desses processos independente do colaborador, ou seja, que possa ser realizado o mesmo processo por pessoas diferentes caso haja a ausência de uma delas que poderia estar executando.

3.5 SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Uma medida que deve ser adotada pelo gestor da empresa é fazer a segregação das funções, ou seja, separar o setor de trabalho como, por exemplo, em departamentos, assim cada pessoa responsável por seu setor poderá

desenvolver exclusivamente as tarefas que compete a seu departamento. A segregação das funções torna o dia-a-dia mais produtivo.

Almeida (2012, p. 61) fala que “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

Fica claro que com o uso da segregações de funções poderá diminuir consideravelmente o numero de fraudes dentro das empresas, pois assim um setor ou pessoa executará apenas o que compete a seu setor, não dando assim liberdade total para uma mesma pessoa executar tarefas de outros setores para que não haja assim desvios e outras situações ilícitas que beneficiem o colaborador e não o bem coletivo da empresa.

Segregação de funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independente entre si (ATTIE, 2011, p. 191).

Attie (2011) afirma que as pessoas devem ser responsáveis cada uma por seu setor, tornando independentes entre si para que assim possa ser possível a realização de suas tarefas de forma mais rápida e eficaz e ao mesmo tempo evitando que uma mesma pessoa tenha acesso aos demais setores, pois assim o mesmo poderá agir de má fé e fazer algo que não contribui positivamente para empresa. Desta forma busca-se reduzir os riscos e perdas no patrimônio, estoque, e resultados da empresa.

Segregação de funções;
Definição da delegação de autoridade;
Procedimentos para as aprovações e autorizações;
Parâmetros para a medição e a quantificação do desempenho operacional.

Quadro 2 - Exemplo de controle organizacional. Fonte: Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86-88).

No dia a dia qualquer lugar empresas em geral há fluxo enorme de documentos, são documentos de suma importância para a empresa sobre todas as transações que ocorre na mesma, visando assim a garantia de que os processamentos de todas as informações enviadas e recebidas será conferido nos estágios seguintes e prevalecerão com suas autenticidades.

3.6 TIPOS DE CONTROLE INTERNO

O controle interno para ser executado e bem desenvolvido dentro da organização deve abranger tanto a área contábil quanto a administração. Como bem relata Attie (2011, p.192) "o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à Contabilidade como à administração". Diante da afirmação do autor, a seguir será detalhado cada um dos dois tipos de controle interno denominado de controles contábeis e controles administrativos.

Sistemas de conferência, aprovação e autorização
Segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
Controles físicos sobre ativos;
Auditoria interna.

Quadro 3 - Exemplo de controle contábil.Fonte: Almeida (2007, p. 63).

3.6.1 Controles contábeis

Attie (2011, p.192) define controles contábeis como um "plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis", assim é possível controlar de forma segura os ativos da empresa, adotando métodos de "sistemas de Conferência, aprovação e autorização; segregação de funções; controles físicos sobre ativos", exemplos relatados por Almeida (2012, p. 57).

Os exemplos acima citados auxiliam para a eficiência da boa gestão da empresa, já que neste tipo de controle há a segregação de função onde as pessoas que tem acesso aos registros contábeis não terão acesso aos demais setores da

empresa, tudo para garantir a preservação do patrimônio que é o bem maior da empresa.

3.6.2 Controles administrativos

Attie (2011, p. 193) afirma que os controles administrativos é “o plano de organização e todos os métodos e os procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração”. Normalmente, se relaciona de forma indireta aos registros financeiros, este conceito dado a controles administrativos está voltado como, por exemplo, ao quadro de colaboradores da empresa, como Almeida (2012) cita tais exemplos como: “controle de qualidade; treinamento de pessoal; controle dos compromissos assumidos, mas não realizados economicamente”.

Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
Controle de qualidade;
Treinamento de pessoal;
Estudos de tempos e movimentos;
Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados

Quadro 4 - São exemplo de controle administrativo. Fonte: Almeida (2007, p. 63).

Os controles administrativos preocupam-se em treinar sua equipe que desenvolverá os processos definidos pela empresa, bem como também analisar os relatórios colhido após a conclusão das tarefas diárias para que assim possam ter visão dos processos para a tomada de decisão correta, visando sempre a continuidade da empresa no mercado em que atua.

3.6.3 Motivo da Controladoria Interna

No decorrer da revolução industrial no século XIX, ocorreu a multiplicação das entidades empresarias que segundo BEUREN (2002; p.20), ao final daquele século começaram se fundir, formando grandes empresas, organizadas sob forma de

divisões, mas com o controle central. Nota-se que requereu-se maior controle dos seus gestores e proprietários, com isso as empresas procuram profissionalizar seus colaboradores. Dessa forma, funções de dirigir, controlar, organizar se tornaram indispensáveis para um bom funcionamento das mesmas, assim diminuindo conflitos de interesse dos mesmos.

A ação das empresas passou a exigir, por parte de seus donos, um controle na gestão das mesmas, em todos os departamentos e divisões que se espelharam nos Estados Unidos e em outros países também.

A controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e /ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o consequente aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do controle (BEURIEN, 2002)

4 METODOLOGIA

4.1 O PROCESSO METODOLOGICO DA PESQUISA

A metodologia é a ferramenta que possibilita conhecer os tipos, métodos e técnicas de pesquisas, procedimentos que auxiliam no desenvolvimento da monografia, por cumprir uma estrutura técnica e sequencial, é um caminho a ser seguido para assim desenvolver e concretizar de fato a mesma (PRESTES, 2012).

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas. (LAKATOS ; MARCONI, 2011).

É perceptível que o método ou meio a qual é escolhido para executar algo é essencial para poder ter segurança nos resultados finais e confirmar algo que possa ser analisado e estudado para chegar ao objetivo com facilidade, de forma coordenada para que não possa se perder no meio do caminho e chegar as conclusões erradas que possam comprometer toda a pesquisa, estudo, e qualquer outro que seja o interesse.

A presente monografia busca saber como o controle interno cumpre o seu papel de apoio no processo decisório tendo como objeto de estudo a empresa carlinhos materiais de construção. E para responder o problema, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando livros de autores como Almeida (2012), Atkinson et al. (2011), Attie (2011), Corbari, Macedo (2012), Ribeiro (2010), dentre outros que abordam conceitos e orientações teóricas sobre o tema necessárias para o embasamento e conhecimento amplo da pesquisa de forma a dar base na realização da pesquisa de campo na referida empresa.

O levantamento bibliográfico é aquele que se realiza a partir de registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados e pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007).

Diante disto, vê-se a importância do conhecimento bibliográfico, pois é através dele que o pesquisador poderá ter embasamento teórico referentes ao tema

que se deseja estudar, para poder colher informações e ter conhecimento para prosseguir com sua pesquisa e analisar e concretizar a pesquisa de campo.

Em relação à pesquisa de campo, Prestes (2012 p. 31), afirma que ela é “aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações, etc., coleta seus dados investigando os pesquisados no seu meio”. Deste modo o pesquisador pode ir até a empresa que é o objeto de estudo e através de instrumentos, pode colher informações necessárias para a realização do estudo.

Esta pesquisa é de caráter descritivo, visto que ela proporciona ao pesquisador um levantamento de dados que o ajuda a uma observação do ambiente e das variáveis do fenômeno em estudo.

Na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretamos fatos sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Assim, o pesquisador estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não os manipula. (PRESTES, 2012, p. 30).

Assim é possível desenvolver um trabalho satisfatório que permite conhecer os métodos e técnicas adequadas que contribuem para a facilidade de conduzir, pois buscam alisar o funcionamento do controle na organização em estudo tendo como fundamento o questionamento identificar os fatores que contribuem para o desenvolvimento do controle interno da empresa.

Quanto a análise, a pesquisa realizada é definida de forma qualitativa. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamentos etc. (LAKATOS ; MARCONI, 2011, p. 269).

Este modo se dá pelo fato de procurar interpretar através de dados coletados no campo o problema proposto pela pesquisa, visto que a abordagem qualitativa é a que mais se aproxima da realidade, pois proporciona e fornece uma análise mais detalhada de investigações, podendo assim encontrar a resposta de forma mais confiável.

Na coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevista semiestruturado ao universo da amostra, onde foi utilizado um questionário respondido pelo gestor Carlos Maciel Braga e três funcionários que são chamado de Sadage Wesley da Silva Paiva, funcionário (A) Auria Pessoa,

funcionário (B), Maria Miranda da Silva, funcionário(C) no período de novembro de 2016 .

Os mesmos exercem respectivamente atividades em setores distintos que são: estoque, área de vendas e caixa. Esta amostra se faz necessário para obter dados, e logo após transformá-los em informações. A entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. Trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, objetivo obter informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas.

[...] Trata-se, pois de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias. (LAKATOS;MARCONI, 2011, p. 269). Observa-se que a entrevista é um instrumento essencial para a coleta de dados, pois há uma interação entre o entrevistador e os entrevistados face a face, um contato pessoal que possibilita melhor absorção e exploração do assunto que se deseja descobrir, coletando informações necessárias para poder responder a problemática proposta pela monografia.

4.2 A AMOSTRA DA PESQUISA

4.2.1 O município de Itaituba

O município de Itaituba está localizado no oeste do estado do Pará, sua população estimada é de cerca de 97.343 habitantes com área de 62.040,947 Km² e 1,59 hab/km² segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), seu nome tem origem indígena que significa "lugar de muitos pedregulhos".

A cidade pode ser visitada por meios terrestres, fluviais e consta com um aeroporto de pequeno porte com voos diários para a capital do estado Belém, cortada pela rodovia transamazônica (BR 230) e Rodovia Santarém Cuiabá (BR 163) além do rio tapajós que vem sendo fonte de escoamento de grãos das regiões para cetro oeste do país advindo a instalações de um complexo de portos de transbordo de grãos a partir de 2015.



Figura 5- Cidade de Itaituba/PA. Fonte: Paulo Cesar, 2014.

No município de Itaituba boa parte das empresas instaladas não possuem um planejamento estratégico voltado ao controle interno, ocasionando sérios problemas de organizacionais aos seus setores financeiro e almoxarifado, fazendo-se necessário a instalação da Controladoria. Com esta ferramenta da Contabilidade as empresas podem gerenciar seus setores de modo a todos percorrerem a mesma direção, proporcionando lucro e uma visão de tudo o que ocorre dentro da empresa de forma eficiente e promissora.

4.2.2 A empresa pesquisada

A empresa de materiais de construção de nome Carlinhos materiais de construção foi inaugurada na cidade de Itaituba no mês de Novembro do ano de 2001, pelo seu proprietário Carlos Maciel Braga. Casado com Maria de Lourdes Portela, muito corajoso e com dois filhos pequenos para criar que depois de trabalhar com seus sogros, resolveu vim para Itaituba abrir seu próprio negócio.

Com apoio de sua mãe e de alguns amigos, conseguiu alugar um pequeno ponto comercial no centro comercial da cidade baixa, e com a credibilidade de alguns fornecedores pode comprar mercadorias de ultima geração para poder comercializar em sua loja e poder tornar real o sonho de ter uma loja reconhecida na cidade e que oferece facilidades na compra e produtos de qualidades, no inicio a loja

se chamava Carlinhos acessórios, onde vendia apenas acessórios para carro, peças e equipamentos pequenos, depois, com o decorrer dos anos ,o mesmo foi vendendo cimento e areia ,como um bom empreendedor descobriu um novo ramo de atuação, assim surgiu a loja conhecida na cidade como uma das melhores com preço de ótima qualidade e bom atendimento.



Figura 6- A empresa Pesquisada. Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No dia 04 de Julho de 2010, a empresa teve sua instalação mudada para rodovia transamazônica, onde está até hoje. O motivo da mudança de endereço se deu pelo fato dos resultados positivos e crescimento considerável e reconhecimento dos clientes na cidade e no interior a qual possui uma gama de clientes que optam pelo bom preço e atendimento oferecido pela empresa. Por esses motivos necessitava de um espaço maior que fosse possível expor suas mercadorias, bem como prestar conforto aos colaboradores e clientes que visitam diariamente as dependências da loja.

Hoje a Carlinhos materiais de construção composta por 25 (vinte e cinco) colaboradores onde cada um possui seu departamento além da proprietário e seu esposa. A loja possui mais de 100 (cem) fornecedores, uma carta de crediário com mais de 4.000 (quatro mil) clientes, 1 (um) carro tipo D-20, um caminhão, para entrega de mercadorias, 2 (duas) motos para cobrança e serviços externos, 1 (um)

prédio para mostruário com depósito alugado, e 1 (um) segundo depósito próprio para a guarda de estoque.

O segredo do sucesso e credibilidade que a empresa tem na cidade se dá pela execução prática de sua missão, visão e valores que são as seguintes:

- ✓ Missão: Oferecer facilidades aos clientes através de nossos serviços e produtos para realização de sonhos.
- ✓ Visão: Ser uma empresa referencial para nossos clientes no mercado que atuamos.
- ✓ Valores:
 - Respeito às pessoas;
 - Simplicidade;
 - Trabalho em equipe;
 - Responsabilidade;
 - Compromisso;
 - Perseverança.

Ao longo desses 15 (quinze) anos de história, a Carlinhos materiais de construção é considerada atualmente como uma empresa referência na cidade na venda de materiais de construção e. Suas perspectivas de crescimento é sempre as melhores e será realizada através da aplicação mais eficaz de sua missão, visão e valores.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Figueiredo (1997), a Controladoria tem como objetivo assegurar a otimização do resultado global da empresa. Em fase a este tema e que podemos vislumbrar a importância de incentivarmos os empresários a implantarem esta metodologia de suma importância para o crescimento e visão da empresa.

Em busca da realização deste trabalho, este capítulo inicialmente mostra a análise dos resultados encontrado dentro da empresa. Em seguida caracteriza e expõe todo o campo de estudo, a investigação in loco da empresa Carlinhos Materiais de Construção, que foi escolhida para a aplicação prática de coleta de dados e verificação em relação ao tema abordado.

5.1 SOBRE O CONTROLE INTERNO

A partir das colocações do gestor e dos colaboradores A, B e C, percebeu-se que os mesmos possuem um conhecimento a cerca do controle interno, sendo que esse conhecimento vem da pratica adquirida na própria loja e em um caso específico vem da experiência de outro trabalho. Os colaboradores não têm formação para o desenvolvimento do controle interno, que é feito de forma empírica, exceto a gestora cujo conhecimento de controle se dá pela formação de bacharel em administração, mas não sendo uma especialidade da mesma que tem como função principal gerir a organização.

[...] o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas varias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controles incluem: forma de organizações, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, análise, custódia, manuais de procedimentos, treinamentos, etc. (ATTIE, 2011, p. 190).

Com essa conceituação de Attie (2011), percebe-se a aproximação do conhecimento dos funcionários acerca do controle interno, sendo definido como as normas, procedimentos e padrões que são adotados pelas empresas para desenvolver suas atividades, bem como o treinamento da equipe em seus diferentes setores, para alcançarem com eficácia os objetivos da empresa.

Analisando a resposta do gestor comparada com as dos funcionários todos afirmam ter funções definidas, que demonstra que é realizado e é possível observar a existência do controle, adotando como método a segregação de função, buscando dessa forma ter segurança no desenvolvimento deste a partir da responsabilização de funcionários para funções específicas como parte de um controle administrativo. Como afirma Attie (2010) *apud* Corbari;Macedo (2012, p. 83) a segregação de funções institui a autonomia para as atividades de execução operacional, custódia física e contabilização, com base no pressuposto de que ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independente entre si.

Conceituando a segregação de função, Attie (2010) deixa claro que os setores devem ser coordenados por pessoas diferentes, tudo isso buscando os resultados positivos e confiáveis, já que os processos para serem concluído, passam por mais de uma pessoa, eliminando assim consideravelmente a probabilidade de erros e fraudes que possam ocorrer na organização. Na empresa estudada esse método se torna eficiente e agiliza a execução das atividades rotineira.

Observando as colocações do gestor, verifica-se que a empresa possui um gerente que é responsável por acompanhar e melhorar o controle dentro da empresa, onde o mesmo possui captação para tal função absorvida externamente, mas que adota no local de trabalho.

Visto que a organização não possui um manual de controle interno que busca ajudar de forma coordenada a execução das atividades. Almeida (2012, p. 58) diz que o manual busca “assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados; detectar erros e irregularidades; apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa”.

Fica claro que as empresas, mesmo as pequenas, devem definir suas rotinas internas através do manual, pois estes darão maior agilidade aos controles internos da empresa, facilitando o controle das operações realizadas nos seus diversos setores pelos colaboradores.

É possível perceber que tanto o gestor quanto os colaboradores estão ciente em relação à importância que o controle interno representa para a gestão da empresa, até mesmo para o bom desenvolver das atividades de cada um, para que assim a empresa possa crescer e o próprio colaborador venha a desenvolver com

mais eficácia suas atribuições assim contribuindo para o bom desempenho da organização.

Toda empresa, seja ela pública ou privada, necessita de controles para salvaguardar seus ativos físicos e financeiros. As empresas necessitam de controles de estoque, almoxarifado, bens imobilizados, fluxos de caixa, fluxo de operações e outros controles necessários a condução dos negócios, minimizando as perdas operacionais ao mesmo tempo que buscam maximizar os resultados. (CORBARI; MACEDO, 2012, p. 70)

Diante da colocação do autor acima é possível compreender que o controle é essencial para a empresa poder obter resultados favoráveis, justamente pelo fato de que a implantação do mesmo busca diminuir os erros que possam ser cometido pelos colaboradores e assim ter uma facilidade em tomar decisões devido ao apoio do controle na empresa.

5.2. DO GESTOR

Questionado sobre o que entende por controle interno o gestor da empresa Carlinhos materiais de construção senhor Carlos Marciel Braga diz ser a forma de conseguir verificar em cada departamento da empresa, o desenvolvimento das atividades dos funcionários, isto utilizando algumas ferramentas através do sistema para poder visualizar melhor o desenvolvimento de cada setor da organização. Falando sobre seu conhecimento de controle interno, e se desenvolve e quais seriam os controles, o gestor comenta que sim, a empresa desenvolve o controle, e há a divisão bem definida por departamentos, dentre eles:

- Gerência: que se responsabiliza por todos os departamentos, onde o mesmo faz a verificação e atribuições das tarefas de cada colaborador;
- Estoque: esse departamento se preocupa pela conferência de mercadoria da empresa, tanto exposta em mostruário quanto armazenada em estoque mesmo, e em um período quinzenal ou mensal é feita a conferência, para ter controle total e evitar percas e desvios de mercadorias da empresa;
- Vendas: onde os vendedores estão aptos a atenderem ao público em geral fechando as vendas;

- Caixa: onde os clientes podem fazer os pagamentos de compras de mercadorias e pagamento de parcelas a vencer e vencidas;
- Entrega de Mercadoria: O funcionário Antonio é responsável juntamente com o estoquista por separar a mercadoria para entrega aos clientes;
- Financeiro: onde a própria gestor que hoje controla a distância esse setor, através do sistema remoto do cplus , tem-se o controle sobre as duplicatas a vencer de fornecedores que a empresa possui despesas em gerais da loja e todas as obrigações do dia a dia;
- Setor da cobrança: onde é feita a cobrança dos clientes duvidosos que comprem e nem sempre honram com os pagamentos e esse departamento se compromete em ter controle para que não possa ser representado como prejuízo para a empresa.

Dias (2008, p. 25) enfatiza: "Para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente deveremos descrever seus objetivos principais que são:

Determinar "o que"	Deve permanecer em estoque: número de itens;
Determinar "quando"	Se devem reabastecer os estoques: periodicidade
Determinar "quanto"	De estoque será necessário para um período Predeterminado: quantidade de compra;
Receber, armazenar e guardar	Os materiais estocados de acordo com as Necessidades;
Identificar e retirar	Do estoque os itens obsoletos e danificados.

Quadro 5- Objetivos principais.Fonte: Dias (2006, p. 25)

Sobre a realização do controle na empresa, quem realiza e se tem conhecimento para essa responsabilidade o gestor responde que é o senhor Antônio Carlos Maciel Braga que hoje atua como gerente, sendo o responsável pelo controle. Ele não possui faculdade da área, porém tem experiência prática do dia a dia, e desta forma está contribuindo para o crescimento da empresa, por administrá-la muito bem. Ainda sobre o gerente, o mesmo já havia sido funcionário da empresa, e saiu para trabalhar em uma empresa maior que se instalou aqui na cidade e lá adquiriu novos conhecimentos através de treinamentos e capacitações

proporcionados pela outra empresa, contribuindo assim para seu aperfeiçoamento e profissionalismo.

Em relação às rotinas de análise do controle se elas existem e qual a periodicidade com que acontecem e de que forma, é afirmado que sim, diariamente, ou sempre que se percebe algum erro ou até mesmo mensalmente quando a empresa possui prejuízos, melhorando quando acertadas, e corrigindo quando há falhas. As rotinas se dão pelos setores a seguir:

- Gerência: implanta métodos de trabalho, fiscaliza, melhora, analisa crédito;
- Venda: atende o cliente, anota em blocos de funcionários para controle de comissão, e passa ao caixa;
- Caixa: recebe o pedido do vendedor, análise de crédito caso seja venda a crediário, lança a venda, passa a venda para o setor de estoque;
- Estoque: recebe e confere mercadoria, recebe e confere pedido de venda, libera para entrega;
- Entrega: separa por bairros as entregas, embala para a entrega, finaliza a entrega;
- Financeiro: analisa relatórios de pagamentos e recebimentos, separa e paga duplicatas a receber e a pagar;
- Cobrança: analisa relatórios de clientes a receber que estão em atraso, separa por bairros, vai a rua cobrar.

Quanto à contabilidade e o estoque da empresa, como é controlada, o gestor fala que a contabilidade e também o estoque são controlados da seguinte forma, a transportadora ou correios faz a entrega da mercadoria na loja, e a funcionária Ana Nathalia Braga que é o gerente, faz a conferência da nota fiscal para saber se correspondem à quantidade, características e bom estado físico dos produtos adquiridos para estoque e venda. Logo após a gerente lança todas as informações da nota no software Cplus, com valor, fornecedor, produtos, frete, etc. Na ausência do gerente, o estoquista de nome Sadage ou o subgerente Luiz Carlos Ramos da Silva são responsáveis para assumir esse serviço de conferência e lançamento das notas no sistema e dessa forma é feito o controle contábil, com o auxílio do sistema.

Em relação à existência de um método específico de controle utilizado na empresa, responde que não possui. Trabalha com adequações, onde tudo que não funciona, é corrigido, e quando der certo é melhorado. Os funcionários que estão em contato direto com os clientes, que recebem elogios ou reclamações, repassam as informações à gerência para que o mesmo possa melhorar para cada vez mais satisfazer os clientes bem como são aceita a própria opinião e sugestão dos colaboradores para melhor executar suas tarefas.

A respeito das atribuições e responsabilidades dos funcionários, seções, divisões, departamentos, gerência, se estas estão claramente definidas e onde estão escritas ou colocadas essas definições de função a gestora confirma que sim, já estão bem definidas, porém não há um manual de controle que orienta as funções dos funcionários, o que há é reuniões mensais onde todos relatam suas reclamações e sugestões e o gerente conceitua e atribui tarefas a cada funcionário de cada setor, onde os mesmos têm uma liberdade dentro do permitido para inovar e melhorar a execução de suas atividades.

Na colocação se há rodízios de atividades para os funcionários ressalta que sim, todos os colaboradores têm suas funções, e na ausência de um deles, o outro pode assumir periodicamente o outro, devido todos terem conhecimentos de cada setor. Porém só é feito esse rodízio na ausência de um dos colaboradores, principalmente no estoque, onde o gerente, subgerente e o estoquista têm a mesma responsabilidade, onde as conferências são feitas a cada período por um dos 3 (três) funcionários de formas aleatórias para evitar cada vez mais o número de erros no controle de entrada e saída da mercadoria.

No questionamento de como é feita a avaliação do controle o gestor considera o controle eficaz, de forma que ela pode analisar os faturamentos e rendimentos da empresa, verificando o prejuízo e os lucros da empresa.

Para finalizar a entrevista, é interrogada se diante de suas respostas acima, qual a importância do controle para as tomadas de decisões de uma empresa, responde que o controle interno é crucial para a tomada de decisão, pois se a empresa não o tem, não sabe nem o que está fazendo. E o proprietário sempre tem usado e melhorado os controles internos, ainda mais agora que está a distância controlando de longe, e através do controle que a empresa adota que a mesma tem o sucesso e crescimento que tem hoje e é referência na cidade.

5.3 DOS COLABORADORES

Os colaboradores que fizeram parte da entrevista foram:

O senhor Sadage que atua como estoquista e é responsável pelo controle da entrada e saída, e conferência do estoque, chamado de funcionário A; Auria Pessoa que atua na função de vendedora, chamada de funcionária B; Maria Miranda da Silva que é responsável pelo caixa da empresa, chamada de funcionária C.

Interrogados sobre o conhecimento que tinham sobre o controle interno, os funcionários A, B e C, responderam que são todos os controles que são exigidos pelas empresas, bem como as regras e metas que a loja estipula para serem executadas no dia a dia para ser desenvolvida por cada um dos funcionários que trabalham para a loja, para que não possam se perder em seus afazeres, bem como desenvolver melhor as atividades no trabalho.

Perguntado como é realizado o controle do setor em que trabalha e qual a periodicidade que são solicitadas informações dos controles desenvolvidos, a funcionária C diz que o controle é feito diariamente, onde a mesma abre o caixa e ao meio dia faz uma conferência com o gestor dos lançamentos que estão realizados até o momento, e no fim da tarde a mesma fecha o caixa e repassa a informação dos registros novamente ao gestor.

O funcionário A, afirma trabalhar com relatórios para a conferência do estoque e também com protocolos de entrega de mercadoria diariamente para controle de suas atividades e em um período trimestral é feita a conferência geral do estoque. Já a funcionária B, diz que seu trabalho se resume em receber e atender as necessidades dos clientes que adentram a loja todos os dias, seja para comprar ou fazer orçamentos e até mesmo tirar dúvidas, quanto a suas informações de controles são repassadas dia a dia a gerência da loja.

No que se refere à existência de um manual de controle disponibilizado a eles, os funcionários A e C disseram que não há, pois suas atividades são fiscalizadas e atribuídas pelo gerente da empresa, e na maioria das vezes por eles próprios, já que sabem de seus deveres, devido à experiência prática obtida durante esse tempo de serviços prestados para a empresa. Já a funcionária B afirma não ter manual de controle, porem para executar sua função faz a leitura de manuais dos produtos que a loja vende, para assim melhor vender.

Foi direcionada a eles a pergunta se são realizados treinamentos de controles e se eles são capacitados para exercer suas funções, e todos responderam que treinamentos não são realizados pela diretoria da empresa, porém quinzenalmente são realizadas reuniões organizadas pelo gerente da loja que aborda temas que contribuam para o melhoramento da equipe, consecutivamente melhorando os resultados dos serviços de cada um. Os funcionários A e B afirmam hoje estar capacitados para desenvolver suas funções, devido à experiência adquirida dentro da loja, e apenas a funcionária C afirma já ter experiência na mesma área através de uma empresa anterior a qual trabalhou.

Para encerrar a entrevista, foi perguntado se eles sentem a necessidade da realização do controle interno e qual a importância para o mesmo. Diante desta pergunta, os funcionários A, B e C disseram que com certeza, é necessário tê-lo e que é de grande importância para a loja, pois uma loja sem controle não “vai para frente” como afirma a funcionária C, podendo até chegar à falência.

5.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA

A utilização de controles é indispensável para se almejar o sucesso, uma vez que é de fundamental importância, pois auxilia na administração da empresa, e algumas medidas podem facilitar o caminho para prosperidade empresarial, e analisando a empresa em estudo, foram elaboradas as seguintes sugestões.

1- Utilização de consultoria de consultoria especializada em contabilidade de escritórios terceirados ou inclusive pode ser obtida através do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas.

2- Aperfeiçoamento na utilização de software: Cabendo lembrar que a empresa já possui o programa, porém não sabe utilizar a ferramenta, portanto só resta ao empresário disponibilizar de tempo para que a empresa que fornece o software possa treina-los e assim o empresário utilizar, o programa para a realização dos controles internos necessários.

3- Participar de palestras profissionalizantes :o treinamento e qualificação são importantes para a empresa. Nesse sentido, palestras sobre informática e serviços contábeis podem ser fundamental importância para que o empresário conheça como ambos podem ajudar nas tomadas de decisões da empresa.

4- Realização do controle de estoque :o empresário possui uma grande diversidade de produtos, seria importante o mesmo cadastrar esses produtos e os fornecedores variados, seria importante o mesmo cadastrar esses produtos e os fornecedores no software e assim ter controle sobre os mesmos.

6 CONCLUSÃO

O controle interno é uma ferramenta essencial para as organizações, tendo como função salvaguardar o patrimônio das empresas nas suas diversas formas em que se apresenta o conjunto de métodos e regras que a empresa possa adotar para o desenvolvimento de suas atividades diárias. Busca-se através dele ter garantia e fidedignidade das transações efetuadas dentro da organização, adotando o método de segregação de função, onde cada funcionário possui sua função, desta forma dificulta o acesso do mesmo a outros setores que possam distorcer a função da gestão, comprometendo o desenvolvimento da organização como um todo.

Os controles administrativos têm por responsabilidades buscar traçar planos que visam a eficácia operacional, através de treinamentos da equipe de colaboradores que irão desenvolver os processos implantados na empresa. Já os controles contábeis estão diretamente ligados ao patrimônio, como os bens e ativos que a empresa possui. É neste controle que se tem a preocupação de ter informação precisas e confiáveis para que se possa analisá-las dando suporte necessário para tomada de decisão.

A partir da pesquisa realizada na empresa Carlinhos Materiais de Construção, com o objetivo de descobrir a importância do controle interno na tomada de decisão para empresa, pode-se observar que a empresa pesquisada desenvolve alguns controles, sendo eles o de estoque, financeiro, caixa, venda, entrega e cobrança. Apesar dos controles desenvolvidos, percebe-se que ainda é realizado sem muita profissionalização que poderia proporcionar melhores resultados, uma vez que, a empresa necessita de um manual de procedimentos de controle que viabilizam a eficácia e a realização de rotinas de atividades que são atribuídas a cada setor.

A empresa em estudo busca desenvolver um controle, de todos os seus setores, e para isso adota o controle interno que vem a dar um suporte para as tomadas de decisão quanto às compras, necessidades de treinamentos, investimentos e a movimentação de pessoal na empresa. Mesmo que este controle ainda não seja profissionalizado, dá o suporte necessário para as tomadas de decisão na empresa, sendo ainda um controle modesto realizado na organização. A mesma usufrui dos benefícios do controle realizado. Onde é demonstrado na fala do gestor da empresa e nas colocações dos colaboradores que percebem e fazem este processo. Portanto podemos concluir que o controle interno trará um

desenvolvimento significativo para esta empresa, organizando todos os seus setores e proporcionando ao seu gestor diagnosticar com mais eficácia todos os problemas que surgirem durante os processos de funcionamento de todos os serviços prestados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATKINSON, Anthony A. et al., **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ATTIE, William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações**. 6.ed. São Paulo:Atlas, 2011.
- CORBARI, Ely Célia, MACEDO, Joel de Jesus. **Controle interno e externo na administração pública**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.
- DIAS, Geisa Maria Almeida. **O uso dos sistemas de informações contábeis como apoio nas decisões gerenciais**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br>>. Acesso em: 20 de ago. 2015.
- FEITAL, João Carlos de Campos. DE OLIVEIRA, Marcos Roberto. DA SILVA, Thiago Lopes. Artigo: **A Evolução da Contabilidade e o Mercado de Trabalho**. Revista Alumni – São Paulo: 2012. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_noespecial_artigo_13.pdf>. Acesso em: 29 de ago. 2015.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. Ed. 4. – São Paulo: Altas, 2008.
- FRANCO, Hilário, **Contabilidade Geral**. 23.ed. – São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINELLI, Gilmar Mário. **A Evolução Histórica e Noções Básicas de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.escriitoriomartinelli.cnt.br/monografia.htm>> Acesso em: 19 de set. 2015
- NEVES, Silvério das. **Contabilidade básica**. 11.ed. São Paulo: Frase Editora, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/sociais/contabilidade%20gerencial%20uma%20ferramenta%20de%20gest%c3%83o%20empresarial.pdf>>. Acesso em: 18 de out. 2015.
- _____. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003. Disponível em: <http://www.controladoria.ufpe.br/anais2008/artigos /tema_2/artigo%203.pdf>. Acesso em: 18 de out. 2015

PRESTES, Maria Luci de Mesquita, **A Pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.**

APÊNDICES



Roteiro de entrevista aplicado à gestora
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DILEUZA BORGES SANTANA

Este roteiro de entrevista é aplicado a GESTOR da empresa, para que com base nas respostas dadas pela mesma, o pesquisador possa analisá-las e realizar a conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, cujo tema é: **“O CONTROLE INTERNO COMO APOIO NA TOMADA DE DECISÃO: Pesquisa na empresa CARLINHOS MATERIAS DE CONSTRUÇÃO em Itaituba/Pará.”** Buscando ainda através deste, analisar os fatores para responder a seguinte problemática: **“O controle interno cumpre o seu papel de apoio no processo decisório? De que maneira a empresa Carlinhos Materiais de Construção usufrui deste instrumento?”** com o objetivo de **“descobrir a importância do controle interno na tomada de decisão para empresa”**.

Gestor: _____

- 1 O que você entende por controle interno?
- 2 Através do seu conhecimento sobre o controle interno, você acredita que empresa desenvolve algum tipo de controle? Caso sim, quais seriam?
- 3 Quem realiza o controle na empresa? O mesmo tem conhecimento para tal responsabilidade?
- 4 Há rotinas de análises do controle? Qual a periodicidade?
- 5 Quanto à contabilidade e o estoque da empresa, como é controlada?
- 6 Existe um método específico de controle utilizado na empresa?
- 7 As atribuições e responsabilidades dos funcionários, seções, divisões, departamentos, gerência, estão claramente definidas? Onde?
- 8 Há rodízios de atividades para os funcionários?
- 9 Como é feita a avaliação do controle?



Roteiro de entrevista aplicado aos funcionários
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DILEUZA BORGES SANTANA

Este roteiro de entrevista é aplicado aos FUNCIONÁRIOS da empresa, para que com base nas respostas dadas pelos mesmos, o pesquisador possa analisá-las e realizar a conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, cujo tema é: **“O CONTROLE INTERNO COMO APOIO NA TOMADA DE DECISÃO: Pesquisa na empresa Carlinhos materiais de construção em Itaituba/Pará.”** Buscando ainda através deste, analisar os fatores para responder a seguinte problemática: **“O controle interno cumpre o seu papel de apoio no processo decisório? De que maneira a empresa Carlinhos Materiais de Construção usufrui deste instrumento?”** com o objetivo de **“descobrir a importância do controle interno na tomada de decisão para empresa”**.

Funcionário: _____

Função: _____

- 1 O que você entende por controle interno?
- 2 Como é realizado o controle interno em seu setor?
- 3 A empresa possui um manual de controle disponibilizado aos funcionários?
- 4 São realizados treinamentos abordando controle interno?
- 5 Você é capacitado para sua função?
- 6 É solicitados informações do controle desenvolvido por você? Com qual frequência?
- 7 Você sente necessidade da realização do controle? E qual a importância do mesmo?

10 Diante de suas respostas acima, qual a importância do controle para as tomadas de decisões de uma empresa?