

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

WELDO SILVA FROES

ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: estudo de caso em uma indústria
de argamassas na cidade de São Luís – MA

SÃO LUÍS/MA
2019

WELDO SILVA FROES

ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: estudo de caso em uma indústria
de argamassas na cidade de São Luís – MA

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis.
Orientadora: Prof.^a Ms. Poliane Mendes Gonçalves Chagas.

SÃO LUÍS/MA
2019

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Fróes, Weldo Silva.

Análise de controles internos : estudo de caso em uma indústria de argamassas na cidade de São Luís-MA / Weldo Silva Fróes. - 2019.

50 f.

Orientador(a): Poliane Mendes Golçalves Chagas.

Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Maranhão, São Luís-MA, 2019.

1. Controle Interno. 2. Gestão. 3. Indústria de Argamassas. I. Chagas, Poliane Mendes Golçalves. II. Título.

WELDO SILVA FRÓES

ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: estudo de caso em uma indústria
de argamassas na cidade de São Luís – MA

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão, para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovação em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Poliane Mendes Gonçalves Chagas (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a Maria Eugênia Rodrigues Araújo (Examinadora)
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^o Rui Alves de Andrade (Examinador)
Universidade Federal do Maranhão

Ofereço este trabalho aos meus Pais, Werbete Fróes e Maria Domingas, à minha esposa, Nirlanda Trindade e a minha filha Maria Sophia que sempre estiveram ao meu lado me dando todo apoio e suporte necessário para que eu conseguisse chegar à conquista deste objetivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar saúde, paz de espírito e força pra lutar. Sempre me ajudando nos momentos de dificuldades, me dando sabedoria e coragem pra superar os desafios.

Ao meu Pai, que sempre acreditou em mim, me fez suscitar a ideia de um dia chegar à Universidade e poder lhe dar o orgulho de ter um filho formado.

A minha esposa, por garantir amor e tranquilidade durante a elaboração dos trabalhos. Se não fosse por ela seria bem mais complicada essa caminhada.

A toda minha família, em especial à minha filha, minha mãe e minhas irmãs, que sempre admiraram e confiaram em mim e na minha capacidade.

Aos meus amigos da faculdade que sempre me apoiaram e ajudaram muito quando precisei. Em momentos difíceis foram capazes de me enaltecer com palavras de apoio. Serei sempre grato por isso.

A minha Orientadora que abraçou minha causa, me dando todo o suporte necessário para a elaboração do meu trabalho, sempre com muita disposição, paciência e competência.

A todos que torceram e contribuíram direta ou indiretamente para meu sucesso o que me possibilitou conseguir realizar mais essa conquista. Agradeço de coração!

“O tamanho do seu esforço determinará a qualidade da sua recompensa”.

Fontenele

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma a gestão pode contribuir para um adequado controle interno em uma Indústria de Argamassas. Com o objetivo de cumprir este propósito, foi realizado um estudo de caso em uma Indústria de Argamassas, localizada na cidade de São Luís/MA, em que foi aplicado um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, junto à Coordenadora Geral e à Supervisora Administrativa da empresa, com o objetivo de verificar a aplicação do controle interno nos departamentos de compras, vendas, estoque e financeiro. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que a empresa faz o uso adequado dos controles internos, apesar de apresentar alguns problemas relacionados à ausência de controles, a gestão consegue promover o acompanhamento dos procedimentos em seus diversos níveis e setores organizacionais, proporcionando, desta forma, a confiabilidade e segurança nos processos, o que contribui para um gerenciamento eficaz.

Palavras-chave: Controle interno. Indústria de Argamassas. Gestão.

ABSTRACT

This work aimed to verify through the operational processes of a company, How Management Can Contribute to Proper Internal Control in a Mortar Industry. In order to fulfill this purpose, a case study was conducted in a Mortar Industry in São Luís city, Maranhão state, in which a questionnaire with open and closed questions was applied to its General Coordinator and its Administrative Supervisor, aiming to verify the application of internal control in the purchasing, sales, inventory and finance departments. From the analysis of collected data, it was found that the company makes the proper use of internal control, although it presents some problems related to absence of control, the management can promote the monitoring of procedures at its several levels and organizational sectors, thereby providing reliability and safety in the processes, which contributes to an effective management.

Keywords: Internal Control. Mortar Industry. Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS POR ORDEM ALFABÉTICA

AUDIBRA	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de controles contábeis	25
Quadro 2: Exemplos de controles administrativos	25
Quadro 3: Principais objetivos para organizar um setor de estoque	29
Quadro 4: Principais controles internos nos departamentos	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema da pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Controle Interno	16
2.2 A importância do Controle Interno.....	17
2.3 Princípios fundamentais do Controle Interno	18
2.4 Tipos de Controles internos	24
2.5 Controles internos nos departamentos	25
2.6 Avaliação do Sistema de Controle Interno	31
2.7 Limitações dos Controles Internos	32
3 METODOLOGIA	33
3.1 Tipologia da pesquisa	33
3.2 Instrumento de coleta dos dados	34
3.3 Estudo de Caso: Indústria de Argamassas na Capital São Luís/MA.....	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	48
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO	50
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema da pesquisa

Considerando o controle interno, um conjunto de técnicas, procedimentos, e rotinas que buscam, não somente proteger o patrimônio e seus departamentos, mas dar credibilidade e confiança para a gestão dos negócios, este trabalho tem como finalidade evidenciar a importância da adoção de hábitos de controles internos na empresa estudada, que, comprovadamente provocam melhorias no combate a erros, fraudes, desperdícios, trazendo segurança nos processos, propiciando assim, a eficácia e eficiência organizacional. Cabe fomentar que entidades que possuem problemas relacionados à ausência de controle interno tendem a ter prejuízos acentuados que podem trazer como consequências a diminuição dos seus lucros, bem como ao insucesso, e assim ter seu crescimento e reconhecimentos afetados no mercado.

Cabe destacar que em um mercado cada vez mais globalizado, onde a concorrência aumenta progressivamente, é imprescindível possuir um diferencial no mercado competitivo, pois, em se tratando de mercado, as empresas que oferecem os melhores e mais seguros produtos ou serviços estão em vantagem, diante da alta competitividade. Nesse sentido, nas organizações é essencial que haja um forte controle interno, pois o mercado exige cada vez mais aprimoramento, qualidade e confiança nas suas transações. Aos gestores, a busca pelo controle organizacional da empresa vem sendo desafiador: procedimentos adotados por diretores e subordinados têm por objetivo tornar seguro e organizado todo o processo produtivo, visando à diminuição ou extinção de problemas relacionados à falta de controle interno.

Conforme explicado pela Audibra (1995) o controle interno é conhecido como um conjunto de ações tomadas pela administração, e repassado aos demais setores, capazes de gerar maiores expectativas de que os objetivos e metas anteriores estabelecidas sejam alcançados. Ou seja, para obter êxito nos negócios da empresa, inicialmente parte da necessidade de atingir o proposto pelos administradores e ademais, em todos os níveis organizacionais. Diante disso, compreende-se que empresas que possuem um bom controle interno tendem a ser

mais seguras em relação ao mercado, aos investidores e acionistas, pois geram confiabilidade nos resultados gerados.

Seguindo nesse contexto, o presente trabalho busca identificar se a empresa, objeto do estudo desta pesquisa, possui controles internos e qual a sua importância para o processo de melhoria e eficiência nas operações. Chegando-se, portanto, ao seguinte problema da pesquisa: **De que forma a gestão pode contribuir para um adequado controle interno em uma indústria de argamassas na cidade de São Luís – Ma?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma a gestão pode contribuir para um apropriado controle interno em uma indústria de argamassas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar a revisão bibliográfica e estrutura conceitual relacionado aos controles internos das empresas;
- Compreender o funcionamento operacional da indústria de argamassas, objeto do estudo de caso;
- Identificar a existência de controles internos nos departamentos de compras, vendas, estoque e financeiro;

1.3 Justificativa

Em pesquisa publicada pelo Sebrae (2011) relacionado à temática da sobrevivência das empresas, mostra que uma das causas de mortalidade é a má gestão empresarial, a qual encontra-se como característica determinante a falta de controles internos.

Sendo assim, o tema apresentado sugere-se de fundamental importância, não somente para gestores e empresas já estabelecidas, como também para profissionais de diversas áreas, o que justifica o motivo da sua realização.

Assim, esta pesquisa visa não somente o próprio enriquecimento acadêmico e de formação profissional, como serve de embasamento teórico compreendido das práticas desenvolvidas na organização, além de propiciar à comunidade acadêmica a importância da temática relacionada ao controle, já que é objeto de estudo nas principais universidades brasileiras e mundiais, nos cursos de ciências contábeis, administração, ciências atuárias, etc., sendo ministrada, geralmente, nas disciplinas de auditoria e controladoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle Interno

Considerando que não há um entendimento unânime a respeito do conceito de controle interno, neste tópico serão apresentados alguns conceitos abordados por renomados autores do ramo, em que será possível entender como ocorre sua relação com a estrutura patrimonial da organização e seus efeitos, que envolvem fundamentos indispensáveis para obter-se conhecimento sobre fatos que ocorrem na empresa.

De acordo com Almeida (2010, p. 63) “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”. Sendo assim, a empresa que não tenha em sua configuração normas bem padronizadas de controle interno pode ter sua confiabilidade afetada, comprometendo assim, o futuro da entidade.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC TA 315 (2009, item 4) explica o conceito de controle interno, que significa:

Controle Interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspectos de um ou mais dos componentes do controle interno (NBC TA 315, 2009, item 4).

Através desta norma é possível compreender a amplitude do controle interno, que, quando implantado, transcorre grande parte dos processos da entidade, funcionando como uma “espécie” de indicador para constatar se a empresa está no rumo correto perante aos sócios, acionistas e aos usuários interessados.

Na visão de Attie (2006) o conceito de controle interno:

Compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela entidade, para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2006, p. 110).

Pelo exposto, fica evidente a relevância da empresa adotar hábitos de controle interno, pois permite que a organização consiga estabelecer objetivos direcionados ao processo de melhoria e promoção da eficácia organizacional.

Cabe ressaltar, que para que os ativos da organização sejam protegidos, faz-se necessário assegurar bens e direitos em oposição aos riscos e perdas realizados por irregularidades ou erros a fim de garantir que haja confiabilidade e precisão nos relatórios (CORBARI; MACEDO, 2011).

O COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, organização conceituada criada nos EUA, em documento denominado *Internal Control – Integrated Framework*, enunciado em 2007, definiu controles internos como:

[...] um processo, efetuado pela gerência, pelos diretores, administradores, outras pessoas da entidade, implementado para fornecer razoável segurança no alcance dos objetivos, nas seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações; fidedignidade dos relatórios financeiros; e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. (COSO, 2007, p. 119).

Diante do exposto, compreende-se que controle interno pode ser entendido como um conjunto ordenado de normas, regras ou técnicas estabelecidas pela administração e efetivamente executadas pelos colaboradores, a fim proteger o patrimônio não somente internamente, mas também externamente e no combate a erros ou fraudes, para que possam gerar aos interessados, informações confiáveis que condizem com a realidade da empresa.

Em suma, ao equiparar estes conceitos, depreende-se o quão é imprescindível ter-se um adequado sistema de controle interno, pois além de trazer segurança para a organização, é capaz de identificar se os objetivos estão sendo alcançados de acordo com o que foi planejado e; por fim, utilizando-se destes elementos para servir de apoio para tomada de decisão.

2.2 A importância do Controle Interno

A importância do controle interno vai além da geração de dados para a tomada de decisão: pode fazer com que a empresa tenha destaque no mercado por promover confiabilidade nas informações, possibilitando ainda, o acompanhamento de todos os processos internos da organização, a fim de diminuir ocorrências negativas no cotidiano da empresa.

É importante, por conseguinte, quando da necessidade crescente de aperfeiçoamento dos seus controles, como forma de assegurar um diferencial competitivo no mercado, bem como há a obrigação subjetiva de adaptação às

normas e regulamentos envolvidos na gestão dos controles internos. (FARIAS; LUCA; MACHADO, 2009).

Sobre a essencialidade do controle interno, Crepaldi (2012, p. 424) explica que “pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”. Nesse sentido, é notório que um eficaz sistema de controle interno gera benefícios à gestão, pois é capaz de evidenciar os pontos positivos e negativos que podem ser observados na empresa.

De modo geral, a maioria das empresas possui controles internos, o que vai diferenciá-los é se estes estão adequados ou não. Para chegar a tal conclusão é preciso observar a eficiência dos fluxos de operações e informações e seus custos/benefícios. Consoante a isso, uma empresa que não possui controle interno pode ter a continuidade do fluxo das operações ameaçadas, haja vista que a confiabilidade dos resultados gerados, com a utilização de dados a partir de informações, faz com que os gestores tomem decisões imprecisas ou equivocadas. (ATTIE, 1986).

Pelo exposto, pode-se destacar que o controle interno é importante para assegurar que a organização tenha êxito nas suas operações, sendo que para chegar ao sucesso proposto é preciso que haja um sincronismo e colaboração de todos os envolvidos, para finalmente gerar confiança e ser um diferencial no competitivo mercado. Portanto, compreende-se que o controle interno pode ser utilizado como ferramenta de gestão na empresa em virtude das vantagens da sua implementação.

2.3 Princípios fundamentais do Controle Interno

Os princípios apresentados neste tópico são primordiais para o desenvolvimento do trabalho, pois revelam como deve apresentar-se um sistema apropriado de controle interno na organização. Ou seja, servirá de alicerce para a análise do sistema de controle interno da organização, em que será possível identificar os problemas predominantes causados pela não obediência aos princípios e possíveis soluções pertinentes a que os autores determinam.

Sobre os princípios do controle interno, Nascimento e Reginato (2007) explicam que estes “são preceitos básicos para a existência de um sistema de

controle interno, os quais determinam diretamente se a estrutura de controle interno existente na empresa é sólida, robusta, ou, ao contrário, é uma estrutura com falhas e sujeita a ocorrência de erros ou fraudes”. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 97).

Os princípios fundamentais de controle interno, estabelecidos por Almeida (2010) e Crepaldi (2012) são:

a) Responsabilidade:

A competência de estabelecer um sistema de controle interno com a comprovação de que os colaboradores estão realmente absorvendo as rotinas estabelecidas, com possíveis alterações ou adaptações, pertencem à administração.

Porquanto, a responsabilidade em gerir os ativos, o patrimônio e pela salvaguarda de erros e fraudes é da administração, e mesmo que seja delegada aos próprios gestores, é fundamental para a manutenção de um sistema de controle interno (CORBARI; MACEDO, 2011, p. 72).

Conforme explica Crepaldi (2012) para a empresa manter seus objetivos ajustados, é preciso 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 organização [...]. O objetivo dessas atribuições é 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 (CREPALDI, 2012, p. 425).

Ante o exposto pelo autor, é possível compreender que a responsabilidade do controle organizacional não é somente da administração, mas também dos colaboradores que precisam estar cientes do que deve ser feito, seguindo aquilo que lhes fora determinado pela administração. Traduzindo isso em atuação responsável, demonstrando comprometimento e propósito de reduzir a ocorrência de falhas e incoerências.

Conclui-se, portanto, para que a organização detenha um bom controle interno para alcançar os objetivos estabelecidos é primordial uma parceria entre administradores e funcionários, ou seja, a empresa deve, através de seus gestores, buscarem métodos de controle das suas atividades, sem eximir-se de adequar seus funcionários às normas internas ou às novas realidades que possam surgir.

b) Rotinas internas:

A empresa deverá estabelecer no manual de organização todas as rotinas internas que contemplem os processos que são essenciais para o funcionamento da instituição. Essas rotinas são constituídas de: “formulários internos e externos; instruções para o preenchimento e destinações dos formulários (...); evidências das execuções dos procedimentos internos de controle (...); procedimentos internos dos diversos setores da empresa” (CREPALDI, 2012, p. 426-427).

O manual de rotinas e procedimentos deve conter todos os procedimentos de controle, sendo direcionando aos responsáveis pela elaboração, implantação e revisão de cada um. Devendo ser projetado de acordo com cada operação e cada atividade realizada na empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Alguns exemplos desses formulários, instruções, evidências e procedimentos são abordados por Crepaldi (2012, p. 426-427):

Requisição de aquisição de material ou serviços; aviso de recebimento de material (evidência do recebimento de bens comprados); mapa de controle de programação financeira; fichas de lançamentos contábeis; formulário de devolução de material; pedido de vendas; assinaturas, carimbos; compras no país e no exterior; programação financeira; controle de faturamento; almoxarifado; (...).

Sendo assim, as rotinas internas trazem segurança nas transações funcionais da empresa, dando alternativas para que cada pessoa seja responsável por determinado procedimento e possa atuar de maneira responsável, pois dependendo da forma como as tarefas são executadas, poderá comprometer outros setores, haja vista que há uma interdependência nessas práticas, e, portanto, merecem os devidos cuidados para não comprometer o andamento daquilo que fora postulado pelos manuais da organização.

c) Acesso aos ativos:

Restringir o acesso de funcionários a setores específicos da organização é uma medida que visa, sobretudo, diminuir a ocorrência de fraudes ou fatos imprevistos.

O acesso aos ativos pode ser observado em algumas situações na empresa: no manuseio de valores recebidos antes de serem depositados em conta; durante a

emissão de cheque de funcionário, em única assinatura; no manuseio de assinados; na manipulação de envelopes de dinheiro de salários; em custódia de ativos, como dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizados, etc. (ALMEIDA, 2010).

Para Crepaldi (2012, p. 428) “o acesso aos ativos pode se dar de forma direta (fisicamente) ou de forma indireta, por meio da preparação de documentos que autorizam sua movimentação”.

Há determinados setores da empresa que merecem um cuidado mais adequado, seja por possuir numerários, de fácil manuseio ou que facilmente possam ser convertidos em moeda. Ao delimitar o acesso a estes locais, a organização estar precavendo-se de possíveis infrações. Portanto, é imprescindível impor critérios de prevenção contra essas irregularidades, haja vista a salvaguarda do patrimônio.

d) Segregação de funções:

A segregação de funções fornece a possibilidade de acompanhamento de um mesmo processo dentro da empresa em suas diversas fases, principalmente por serem vistos por várias pessoas, em diferentes etapas, evitando que o problema transpasse vários estágios sem que seja identificado a tempo de ser solucionado.

Para Crepaldi (2012, p. 428) “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Almeida (2010) diz que um funcionário que pode modificar os dados dos registros, não deve ser o mesmo que tenha acesso aos ativos em nível inicial, intermediário e final, pois ele poderia desviá-los e baixá-los, ocultando permanentemente a transação realizada.

Nascimento e Reginato (2007) ressaltam que a segregação de funções diminui de maneira considerável o risco de fraude, pois:

Consiste em assegurar que os funcionários não tenham sob sua responsabilidade um ciclo completo de operações. Por exemplo, o mesmo funcionário não pode ser responsável pela salvaguarda, registro e conferência dos ativos, ou aprovação de compra e contabilização. Recomenda-se que haja uma pessoa responsável pela solicitação de compra, outra que tenha autoridade para aprovação e outra para o registro contábil do bem. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 103).

Existem certas atribuições na organização que são inconciliáveis com o sistema de controle interno. Um mesmo colaborador exercendo funções que possa dar ideia de dualidade de competência pode dar margem para problemas pontuais na empresa. Um exemplo, que faz alusão ao mencionado, seria um almoxarife, responsável pela guarda e organização de todo estoque de uma fábrica, ter como uma de suas atribuições fazer a auditoria desses itens armazenados. O que seria um paradoxo, já que ele teria ao seu dispor todos os elementos necessários para agir em prol de benefício próprio, podendo acrescentar algum item com desfalque ou mesmo subtrair um bem excedente para mantê-lo ajustado.

e) Confronto dos ativos com os registros:

Os ativos da organização devem estar constantemente certificados se estão de acordo (em número) com os documentos contábeis da empresa. Para Crepaldi (2012) “o objetivo desse procedimento é detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos”. Daí a importância de estarem sendo periodicamente comparados.

A empresa deve criar procedimentos para facilitar a proteção dos seus ativos. Para isso, deve contar com a confiança e responsabilidade de alguns funcionários, para que executem periodicamente a confrontação dos ativos com os registros da contabilidade (ALMEIDA, 2010).

Almeida (2010) indica alguns exemplos desses confrontos, que são:

Contagem e caixa e comparação com o saldo do razão geral; contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos do razão geral; conciliações bancárias (...); inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado, confronto com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral. (ALMEIDA, 2010, p. 67).

Ante o exposto pelo autor, entende-se que a confrontação dos ativos com os registros serve como um meio para aferir se aquilo que está registrado no sistema contábil da empresa está em conformidade com o físico observado. Podendo ser expandido para além deste sistema, em outros controles internos da empresa.

f) Amarrações do sistema:

Em um sistema de controle interno não há que se falar em transações sem a devida autorização dos seus superiores. Devendo ser operações que condizem com a realidade e necessitam ser registradas de acordo com o período de competência. (CREPALDI, 2012).

Crepaldi (2012) elenca uma série de providências que devem ser adotadas pela empresa, como:

Conferência independente do registro das transações contábeis; conferência independente dos cálculos; conferência da classificação contábil de todos os registros finais; estabelecimento de controles sequenciais sobre compras e vendas, de forma a assegurar que essas transações sejam contabilizadas na época devida (...); as rotinas internas devem ser determinadas de modo que uma área controle outra (...). (CREPALDI, 2012, p. 429-430).

Deste modo, a utilização desses procedimentos de conferência, tem o objetivo de assegurar que dentro do sistema de controle interno da empresa, as informações sejam confiáveis e fidedignas, aludindo à realidade da organização.

g) Auditoria interna:

Na organização, mediante a atuação de alguns dos seus colaboradores, a auditoria interna trabalha para que as ações realizadas no cotidiano não fujam do equilíbrio e sejam efetivamente executadas para trazerem bons resultados. Nesse contexto, para que seja conhecida a sistemática de funcionamento da empresa, no que tange à controladoria, é necessário que se faça uma verificação do sistema de controle interno, através do levantamento de informações.

Segundo Crepaldi (2012, p. 430) essas informações “são obtidas das seguintes formas: leitura dos manuais internos de organização e procedimentos; conversa com funcionários da empresa; inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos etc.) até o registro no razão geral”.

Dessa forma, ao realizar os levantamentos citados, fica o auditor ou responsável pela auditoria, com fundamentos suficientes para elaboração de testes, questionários e outros métodos para o desenvolvimento dos trabalhos, com o objetivo de comprovar se na prática os controles internos estão realmente sendo seguidos de acordo com o manual de procedimentos.

Não faz sentido a empresa implantar um sistema de controle interno eficaz sem ter alguém que verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema deveria ser adaptado às novas circunstâncias. (ALMEIDA, 2010).

Para Crepaldi (2012, p. 431) os objetivos da auditoria interna são: “verificar se as normas internas estão sendo seguidas; avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes”.

Nesse sentido, a auditoria interna geralmente funciona da seguinte forma: é conduzida por funcionário da própria empresa que envolve a avaliação de desempenho, controles internos, sistemas de computação/informação, qualidade de serviços e produtos, com o objetivo de buscar a identificação de não conformidades, prevenção ou detecção de falhas de operação, discrepâncias nas atividades administrativas, possibilitando maior confiabilidade das informações geradas. (LINS, 2011).

Apoiando-se no exposto pelos autores, a auditoria interna apresenta-se como sendo de suma importância no sistema de controle interno da empresa, pois há o envolvimento de funcionários apropriados em busca de garantir o cumprimento do que foi proposto pelos manuais internos da organização e, em caso de necessidade, realizar as devidas mudanças, levando-se em consideração que as empresas estão propícias a constantes variações.

2.4 Tipos de Controles internos

Tendo em vista que os controles internos podem permear em diferentes segmentos da empresa, Attie (1986) divide-os de duas formas: em controles contábeis e controles administrativos, em que indica a atuação de cada um e aponta os conceitos de ambos, que, na visão do autor, possuem características peculiares, que são:

a) Controles Contábeis:

Compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistemas de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às

operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre esses valores (ATTIE, 1986, p 201).

No quadro abaixo, pode-se destacar alguns exemplos de controles contábeis:

Quadro 1: Exemplos de controles contábeis

Segregação de Funções;
Sistema de autorização;
Sistema de Registro;
Sistema de conferência, aprovação e autorização.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2012).

b) Controles Administrativos:

Compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade (ATTIE, 1986, p 201-202).

No quadro 2 foi destacado alguns exemplos de controles administrativos:

Quadro 2: Exemplos de controles administrativos

Normas saltares (práticas saudáveis aos interesses da empresa);
Pessoal qualificado;
Plano organizacional;
Ênfase à política de negócios da empresa.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2012).

Os controles contábeis possuem características que envolvem diretamente o patrimônio, utilizando-se de técnicas, relatórios e processos associados. Já os controles administrativos, mesmo servindo-se de dados financeiros, contemplam projeções futuras da entidade, com foco na gestão de pessoas.

Através do exposto pelos autores é possível depreender a importância do controle interno, que visa, principalmente, garantir uma gestão diferenciada dentro da organização, com uso de métodos eficazes, além de possibilitar a identificação dos pontos passíveis de reparação a fim de certificar que os resultados planejados sejam alcançados.

2.5 Controles internos nos departamentos

Em geral, as empresas funcionam como engrenagens: se uma peça apresenta defeito poderá comprometer todo o mecanismo subsequente. As

organizações funcionam da mesma forma: um sistema interligado um ao outro, com o propósito de se chegar a um objetivo comum. Consoante a isso, cada departamento deve executar suas funções de maneira apropriada para minorar ou dirimir a ocorrência de adversidades.

Na visão de Nascimento e Reginato (2007) ciclo operacional é definido como:

O conjunto de operações que ocorre na empresa e que se repete numa ordem constante, isto é, todos os atos e processos, desde a entrada de insumos na empresa, a transformação, a venda do produto, o recebimento, até completar-se o ciclo com uma nova aquisição de insumos e, assim, sucessivamente. (NASCIMENTO, REGINATO, 2007, p. 104).

Nesse contexto, sistemática de ciclos operacionais é essencial para garantir a eficácia no sistema de controles internos na empresa, pois, a empresa utilizando-se destes ciclos, poderá ser capaz de viabilizar o reconhecimento de erros ou fraudes, fazendo com que a organização possa chegar aos objetivos estabelecidos de maneira ordenada em todos seus processos.

Isto posto, considerando a essencialidade do controle interno e que está presente em diversos setores da empresa, na sequência serão mostradas as principais características dos departamentos que são primordiais para a organização: compras, vendas, estoque e financeiro.

a) Departamento de compras

Diante da necessidade de se obter materiais para a empresa, o departamento de compras é responsável por assegurar o abastecimento e rotativismo, visando garantir o controle adequado dos pedidos realizados.

Existe a possibilidade das compras serem centralizadas ou não, isso vai depender do tipo de negócio da organização. As compras centralizadas são aquelas que podem ser feitas por uma mesma equipe através de ordem dos superiores. Já as compras descentralizadas são movidas por várias equipes no processo de obtenção dos suprimentos. Segundo Francischini e Gurgel (2002) há vantagens e pontos importantes nesses tipos de aquisições.

Principais vantagens da centralização: visão global e sistêmica; poder de negociação; influência do mercado; controle financeiro; economia de escala; melhor qualidade; sortimento de produtos e especialização. Quanto à descentralização, pode-se destacar: adequação da compra aos problemas relacionados a cada área;

estoque em menor quantidade, devido às peculiaridades regionais; melhor coordenação em relação aos fornecedores; flexibilidade viabilizada pela agilidade de tramitação do processo de compra. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Dias (2009) salienta a indispensabilidade de comprar corretamente, segundo o autor “a necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos”. (DIAS, 2009, p. 236).

Entretanto, esse setor não se limita somente a garantir o fornecimento de materiais, existem outras atribuições que são necessárias, que, de acordo com o que preconizam Nascimento e Reginato (2007), no departamento de compras:

Estão envolvidas todas as operações de aquisição de insumos, armazenamento e contabilização em estoques, até o registro no sistema de contas a pagar, culminando com o pagamento de tais contas. Estão inclusas também as contabilizações de impostos a recuperar sobre aquisições. As compras referem-se tanto à aquisição de insumos para a produção (matéria-prima, material secundário etc) como a aquisições de outros materiais (material de expediente, material de limpeza etc). (NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 106).

Portanto, além de avaliar as necessidades de materiais com o estoque existente, para suprir o exigido pelo departamento de vendas, o departamento de compras acaba sendo um setor estratégico da empresa, pois, dependendo da forma que for conduzido, pode evitar prejuízos em decorrência de acúmulo de estoque, principalmente nos casos de terem baixa rotatividade. Assim, os profissionais que fazem parte desse departamento devem ter a preocupação em comprar aquilo que realmente for essencial para a organização, visando primordialmente eficiência como resultado final das operações.

b) Departamento de vendas

O departamento de vendas é de suma relevância, pois possui como atribuição de destaque, a captação de recursos no mercado para fazer o giro de capital dentro ou fora da empresa, e, por conseguinte fazer com que outros setores também se movimentem, para finalmente, manter a empresa com bons indicadores.

Na visão de Francischini e Gurgel (2002):

As técnicas de previsão de vendas deverão ser aprimoradas e a determinação do programa de produção deverá ter a participação da produção, da engenharia e principalmente das finanças, tendo em vista os aspectos de investimento dessas decisões. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002. p. 195).

Este departamento permeia em alguns processos que se iniciam na venda do produto e terminam com o recebimento da fatura, abrangendo a emissão de nota fiscal, os registros contábeis de vendas e a contabilização de impostos, além do controle da fatura desde a emissão até sua baixa pelo recebimento. O ciclo de vendas inclui ainda a baixa no estoque do produto vendido. (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Cabe ressaltar que para a empresa conseguir bons resultados no mercado é apropriado que detenha em quadro de pessoal, uma equipe de vendas qualificada, capaz de fornecer um bom atendimento, prazos acessíveis e, principalmente, respeito ao cliente. Nesse sentido, faz-se necessário que esse departamento passe por constantes treinamentos de vendas, atendimento, captação de clientes, dentre outros.

c) Departamento de estoque

Este setor é determinante para a organização, pois funciona como mediador entre o departamento de compras e o departamento de vendas, excluindo-se notoriamente aqueles itens de consumo. No momento em que os materiais ou insumos chegam à empresa devem ser armazenados da melhor maneira possível, para que quando alcançar o último estágio do ciclo, que é a venda e entrega do produto ao cliente, satisfaçam todas as exigências prováveis.

Francischini e Gurgel (2002) enfatizam a importância de possuir na empresa um bom controle de estoques, para os autores é essencial para realizar as seguintes tarefas:

- Planejamento;
- Compras;
- Armazenamento;
- Produção;
- Expedição;
- Contabilização.

Na visão de Nascimento e Reginato (2007) o departamento de estoque faz parte do ciclo operacional de produção por se referirem a controle de estoques. Segundo os autores, por envolver todo o processo produtivo da empresa, esse setor, através do almoxarifado, é responsável pela requisição de materiais que serão utilizados na produção, bem como a análise do consumo, até que o produto esteja pronto para a venda.

Segundo Dias (2009, p. 25) “os principais tipos de estoque, encontrados em uma empresa industrial, são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, peças de manutenção e materiais auxiliares”. No tocante ao armazenamento, ele explica que para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente devem ser descritos seus principais objetivos, que serão mostrados no quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Principais objetivos para organizar um setor de estoque

Determinar “o quê”	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.

Fonte: Adaptado de Dias (2009).

Observa-se através do exposto, a importância de controlar o estoque de forma apropriada. Primeiramente, é imprescindível manter-se armazenados aqueles produtos que realmente são utilizados durante o processo produtivo da empresa. Daí, conforme a necessidade, novos pedidos deverão ser realizados, com o devido cuidado para que não venham a faltar produtos no estoque e ter a produção comprometida ou no caso de ter estoques em excesso e estes virem a vencer ou avariar, de acordo com as condições de estocagem.

Assim, é adequado que o responsável pelo setor faça constantes levantamentos dos estoques, a fim de estabelecer uma média de consumo para que forneça suporte suficiente ao departamento de compras, e este possa realizar os pedidos de acordo com a real necessidade.

d) Departamento financeiro

O departamento financeiro possui como principal finalidade registrar, controlar e organizar os registros financeiros da empresa. É um setor que necessita de muita atenção de quem faz parte dele, por envolver bens que podem ser facilmente convertidos em numerários. Segundo Filho (2005) ressalta a importância de controlar com eficiência o departamento financeiro:

O ideal é que esse sistema de informações seja totalmente integrado, controlado, do lado dos ingressos, a emissão do pedido do cliente, a venda, o faturamento da venda, a saída da mercadoria do estoque, o recebimento da venda e a entrada de recursos em caixa, e, do lado dos desembolsos, a requisição de compra, o pedido de compra, a entrada de mercadoria no estoque, o pagamento ao fornecedor e saída dos recursos de caixa. (SEGUNDO FILHO, 2005, p. 176).

Segundo Filho (2005) afirma que os principais controles internos financeiros e descreve as atividades exercidas por cada um:

- a) Controle caixa e banco é o controle das entradas e saídas do caixa e controlar o saldo do banco através de extratos, é o setor mais provável de sofrer desvios e desfalques, como fazer o registro da venda a menor, deixar de registrar vendas, etc.;
- b) Controle interno de contas a receber usado para que se possa acompanhar o resultado das vendas a crédito evitar a inadimplência e;
- c) Controle interno de contas a pagar controla os pagamentos que tenham a ver com as atividades da empresa. (SEGUNDO FILHO, 2005, p. 176).

De acordo com o exposto entende-se que para evitar a ocorrência de adversidades no departamento financeiro é preciso que haja controle um competente sistema controle interno em cada um dos processos internos da empresa, devendo estar interligado em todos os setores.

No quadro 4 estão expostas as principais características referentes a cada departamento expressado pelos autores, que, diretamente, demonstram a relação das atividades com os controles internos existentes na organização. São estes:

Quadro 4: Principais controles internos nos departamentos

DEPARTAMENTO	CARACTERÍSTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de fornecedores; • Obtenção de, no mínimo, três cotações de fornecedores para a decisão de compra. • Requisição de compra e resumo da concorrência; • Contagem física dos produtos na entrada da empresa e confronto com as quantidades emitidas na nota fiscal; • Cadastro em ficha de produto; • Confronto das informações da nota fiscal de compra com o

Compras	<p>pedido e a autorização de compra;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção de número de fornecedores; • Atenção ao prazo de entrega do fornecedor; • Verificação quanto aos padrões de qualidade; • Explicação clara e honesta em caso de recusa de fornecedor; • Determinação do que comprar ou fabricar; • Implantação das políticas de levantamento de inventários periódicos; • Especificações e substituições de materiais; • Programas de produção dependentes da disponibilidade de materiais.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação da responsabilidade pela alteração na tabela de preços; • Responsabilidade pela negociação de prazos de recebimento com os clientes; • Determinação da responsabilidade por autorização de descontos sobre as vendas; • Verificação da obediência dos prazos de entrega pela empresa; • Formalização dos contratos com os representantes comerciais; • Atualizações periódicas do cadastro dos clientes; • Acompanhamento da baixa no estoque no sistema a partir da emissão da nota fiscal; • Estabelecimento de políticas e sistemáticas de cobrança;
Estoque	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das responsabilidades pela requisição e recebimento dos insumos em estoque; • Controle adequado dos insumos que são utilizados na produção, para a efetividade dos saldos de estoque e dos custos, assim como da transferência do produto acabado para o estoque; • Mensuração dos custos; • Requisição de materiais pelo almoxarifado; • Consumo da produção; • Definição de políticas de aproveitamento de sobras e refugos da produção.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de caixa e banco; • Realização de procedimentos que envolvem numerários mediante autorização prévia; • Conferência e conciliações de dados; • Controle de contas a receber; • Sistema de aprovação e autorização para pagamentos; • Controle de contas a pagar; • Controle de pagamentos para evitar multas e juros por atraso; • Conciliações bancárias periódicas, feitas por um funcionário diferente do responsável por essa área.

Fonte: Adaptado de Francischini e Gurgel (2002); Nascimento e Reginato (2007); Dias (2009).

2.6 Avaliação do Sistema de Controle Interno

Nas organizações, chega um momento que é preciso verificar se o sistema de controle interno está sendo, de fato, executado de maneira correta. Para isso é necessário que se faça uma avaliação coerente para determinar a real eficiência da implantação desses conjuntos de ações programadas pela empresa.

Na visão de Attie (1986, p. 232) a avaliação só poderá ser possível após a realização da documentação do controle interno, devendo ser executada através da aplicação dos objetivos e princípios de controle interno que envolve controles contábeis e administrativos.

A avaliação do sistema de controle interno, segundo Almeida (2010) compreende:

Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema de atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa. (ALMEIDA, 2010, p. 73).

Ante o exposto, entende-se que ao avaliar o sistema de controle interno da empresa, é possível identificar falhas ou fraudes que vierem a ocorrer, detectar as limitações ou ausências de controles, além de possibilidade de propor possíveis ajustes e melhorias diante de eventuais problemas que possam surgir.

2.7 Limitações dos Controles Internos

Em geral, o que as empresas buscam no mercado são profissionais confiáveis, que conservem o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, pessoas capacitadas e que executem suas funções com responsabilidade, honestidade e zelo.

Nesse cenário, as limitações dos controles internos vão de encontro a essas necessidades, que, segundo Crepaldi (2012, p. 432) são, principalmente, com relação ao “conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa; instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas; negligência dos funcionários na execução de tarefas diárias”.

Ressalta o COSO (2007) que essas limitações são características inerentes nos processos administrativos que incluem o fator humano, suscetíveis a cometer falhas e outros colapsos em decorrência desses de humanos ou equívocos simples. Tudo isso pode ocorrer, caso os funcionários não seguirem as normas apropriadamente, o que pode levar ao cometimento de erros, seja por distração, falta de atenção, cansaço, dentre outros motivos.

Ainda no que concerne às limitações, elas podem ocorrer se o próprio sistema de controle interno for estruturado de maneira deficiente ou que falhe diante na atuação esperada. Devendo ser elaborado de maneira adequada, com os recursos necessários, para que produzam o efeito esperado (CORBARI; MACEDO, 2011).

Diante de exposto pelos autores, percebe-se que as limitações dos controles internos envolvem, sobretudo, funcionários, já que podem apoderar-se de bens do patrimônio da empresa, seja por não possuir treinamento adequado ou no caso de serem descuidosos no exercício das suas funções. Entretanto, cabe ressaltar que essas limitações podem ir além do fator humano, podendo decorrer de fatores relativos à estruturação do sistema de controle interno da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da pesquisa

A elaboração do presente trabalho de conclusão de curso delimita-se através de estudo, em uma indústria de argamassas localizada na cidade de São Luís – MA, com o propósito de aplicar de forma prática os conceitos evidenciados no referencial teórico, bem como a realização de pesquisa bibliográfica em diversas obras, de acordo com as referências, aplicando-se livros, artigos, revistas e sites sobre a temática.

Quanto aos procedimentos da pesquisa foi realizado um estudo de caso, que consiste, segundo Gil (2002, p. 44) “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Martins e Lintz (2000) para que o estudo de caso seja eficaz em unidade social é preciso juntar em maior quantidade, partindo de termos de numéricos, informações detalhadas acerca da pesquisa realizada. Sendo assim, quanto melhor analisada for a pesquisa, maior será o nível de segurança das informações obtidas.

Referente aos objetivos, o presente trabalho foi realizado através de pesquisa classificada como descritiva. Köche (2012) explica que por meio da pesquisa descritiva é produzido um estudo entre duas ou mais variáveis de determinados fatos, entretanto não há a manipulação das variáveis pelo pesquisador.

Conforme explica Gil (2002):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

Sendo assim, os objetivos da pesquisa, sendo apresentados de forma descritiva, foram, prioritariamente, coletar os dados para que subsequentemente fossem analisados e interpretados com o propósito de extrair respostas adequadas.

Quanto à abordagem do problema, o trabalho é constituído através de uma pesquisa classificada como qualitativa. Segundo Flick (2004) a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a possibilidade de descrever suas reflexões sobre o tema, como parte do processo de produção de conhecimento.

Assim sendo, para obtenção dos dados foi utilizado um questionário contendo 20 (vinte) questões. Questionário esse que, segundo Marconi e Lakatos (2008) é uma ferramenta adaptável e utilizado em pesquisas de cunho social para obtenção de dados pertinentes.

Portanto, conforme a avaliação dos conceitos dos autores abordados acima, a metodologia escolhida foi a mais adequada para esse tipo de estudo.

3.2 Instrumentos de coleta dos dados

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionário, em uma indústria de argamassas, direcionado à Coordenadora Geral e a Supervisora Administrativa, na unidade de São Luís – Ma, em que as mesmas, no atributo de suas funções, estão representando os proprietários que se encontram na matriz da fábrica em Fortaleza – CE. Por meio do questionário foi possível descrever os procedimentos adotados na busca da identificação de problemas ou circunstâncias relacionada à temática do controle interno existentes na filial.

O questionário consistiu em vinte questões, sendo definido como questionário com questões semiabertas, contendo uma combinação de perguntas abertas e fechadas. Segundo Gil (2002) questões abertas permite ao indagado a opção por respostas com suas próprias palavras, oportunizando a liberdade de expressão. Em

contrapartida, questões fechadas são direcionadas ao inquirido, com opções que se adéqua ao apresentado no trabalho.

Por meio do questionário buscou-se ter informações a respeito dos procedimentos de controle interno adotados pela empresa, em estudo, em cada um dos departamentos, departamento de compras, vendas, estoque e financeiro.

O questionário foi enviado no dia 09/11/2019, por e-mail, e as respostas foram obtidas no dia 13/11/2019, quando se iniciou a análise para consecução dos resultados.

Para ter acesso aos dados foi solicitada autorização às responsáveis pela unidade, sendo a coordenadora geral e a supervisora administrativa, através de termo de consentimento livre e esclarecido, constando a assinatura do pesquisador, do orientado e do participante da pesquisa, conforme demonstrado no anexo A e anexo B.

3.3 Estudo de Caso: Indústria de Argamassas na Capital São Luís/MA

A presente pesquisa consistiu em um estudo de caso realizado em uma indústria de argamassas, que há mais de vinte anos vem atuando no mercado de produção e comercialização de argamassas colantes, rejuntas, impermeabilizantes, aditivos e soluções de limpeza. A empresa foi fundada em Fortaleza – CE (sendo essa a matriz), possui ainda outras quatro filiais na região Nordeste (Crato – CE, São Luís – MA, Natal – RN, Maceió – AL), sendo que a unidade de São Luís – MA, objeto de estudo deste trabalho, já vem atuando onze anos no mercado maranhense.

A empresa tem como missão “oferecer soluções inovadoras para construção, ajudando nossos clientes a realizar sonhos”. Como visão, “ser reconhecida até 2020 como a melhor indústria fabricante de argamassas, rejuntas, impermeabilizantes e aditivos do Brasil, com a inovação de produtos de alta qualidade”. Como valores, “ética, respeito, inovação, qualidade, responsabilidade social e crescimento contínuo.

A filial da empresa, de São Luís – Ma é responsável pela logística de distribuição e abastecimento, em relação aos produtos, de algumas cidades do Maranhão, dentre elas a capital do estado maranhense, e outras cidades do Nordeste, como Teresina – PI, Belém – PA, dentre outras.

O motivo da escolha desta empresa deve-se ao fato do autor deste Trabalho de Conclusão de Curso ter feito parte do quadro de funcionários da empresa objeto do estudo. O que facilita o trabalho, no que tange a coleta de dados, acesso à diretoria, coordenação, tornando assim, o trabalho de maior aprofundamento.

Para a realização deste estudo de caso, foi aplicado um questionário de 20 (vinte) questões, à Coordenadora Geral e à Supervisora Administrativa, como já foi relatado anteriormente, em que teve como objetivo verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma o controle interno pode contribuir para a gestão em uma indústria de argamassas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para simplificar o entendimento da análise dos resultados, se optou por subdividir os itens abordados na empresa. Sendo a SEÇÃO A referente ao que há em comum em todos os departamentos; SEÇÃO B referente ao departamento de compras; SEÇÃO C, departamento de vendas; SEÇÃO D, departamento de estoque; e, por fim, SEÇÃO E, departamento financeiro. Ademais, sendo o questionário direcionado para a supervisora administrativa e para a coordenadora geral, como forma de abreviar os nomes das referidas funções das funcionárias foram adotadas as seguintes nomenclaturas: “Coordenadora”, para a Coordenadora Geral e “Supervisora”, para a Supervisora Administrativa.

SEÇÃO A – COMUM A TODOS OS DEPARTAMENTOS

A princípio, foi realizada a seguinte indagação: quais os departamentos existentes na empresa? Inicialmente, obtiveram-se respostas unânimes da Supervisora e da Coordenadora: “a empresa possui departamento de compras, vendas, estoque e financeiro”. Todavia, a Supervisora acrescentou que ainda há o departamento de recursos humanos, porém, não está incluso no estudo deste trabalho. Entende-se, nesse sentido, que a empresa possui controle sobre as hierarquias, o que faz alusão a alguns princípios de controle interno: responsabilidade e segregação de funções, que estabelecem condutas e atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa. Ou seja, mostra que a empresa possui divisão e organização por departamentos, o que segundo Nascimento e

Reginato (2007) facilita a identificação de problemas ou informações relacionados a cada setor, facilitando, assim, a tomada de decisão do gestor.

O segundo quesito buscou-se saber a quantidade atual de funcionários na empresa. A Coordenadora indicou a opção de 20 a 40 funcionários, já a Supervisora, afirmou que a empresa atua com 44 funcionários. Nesse ponto, é importante ressaltar que a Supervisora realiza diariamente atribuições relacionadas ao setor, como levantamento de informações para elaboração da folha de pagamento, cartão de ponto, etc. Ou seja, tende a ter maior exatidão nos dados, por serem corriqueiros em seu setor. Nessa perspectiva, é possível entender que a empresa não possui constância em segregar funções, ou seja, quando há a possibilidade de acompanhamento de um mesmo processo por várias pessoas, para Crepaldi (2012) tende a fornecer melhor precisão no recolhimento de dados.

O terceiro item abordou se o coordenador consegue manter controle sobre todos os departamentos da empresa. Obtiveram-se respostas variadas, com observações. A Coordenadora respondeu que “não, devido à quantidade de departamentos, somente um coordenador não consegue dar conta de todos eles”. A Supervisora por sua vez, respondeu que “sim, porém é preciso dividir as responsabilidades em cada um dos departamentos para que se tenha um bom resultado”. Fazendo referência ao princípio do controle interno da responsabilidade, no entendimento de Corbari e Macedo (2011) é importante destacar que a administração, através dos seus gestores, será responsável por instituir, comprovar e adaptar normas de controle interno em busca de evitar erros ou fraudes. Ou seja, é importante definir aos funcionários de maneira clara e limitada suas atribuições para que seja melhor identificadas as responsabilidades em cada um dos seus departamentos e com isso possibilitar ao coordenador uma melhor gestão na empresa.

A quarta pergunta busca saber se existe rotatividade de funções constantes nos departamentos. As respostas, tanto da Coordenadora quanto da Supervisora foram negativas. A questão faz alusão ao princípio da segregação de funções que, segundo Nascimento e Reginato (2007) consiste em estabelecer que não é apropriado que um mesmo funcionário execute tarefas que permeiam em várias fases de um mesmo ciclo operacional. O que permite concluir que a empresa corre certo risco, pois possibilita o risco de fraude, já que o mesmo colaborador pode modificar dados em prol de benefício próprio ou de terceiros. Cabe ressaltar que mesmo a empresa

realizando a divisão por departamentos é mais conveniente que faça dinamismo funcional nesses setores para que possibilite diminuir ou mesmo evitar a ocorrência de falhas ou irregularidades.

O quinto quesito questiona se o acesso aos departamentos é restrito somente ao funcionário do setor. A resposta apresentada pela coordenadora foi que “sim”, já a supervisora respondeu que “alguns setores são restritos, como o faturamento e cobrança, já em outros setores os funcionários vêm quando são chamados, como o setor recursos humanos”. O questionamento faz referência ao princípio do controle interno do acesso aos ativos, que estabelece restrição de funcionários em determinados setores da empresa, principalmente naqueles que envolvem numerários ou ativos que são facilmente convertidos em moeda. Pelo exposto nas respostas apresentadas, entende-se que a empresa possui controle de acesso em alguns setores, dentre eles os que são suscetíveis à exposição de numerários, como faturamento, cobrança e recursos humanos. Ressalta-se que a empresa, ao estabelecer políticas de acesso aos departamentos, conforme sinalizado por Crepaldi (2012) permite a diminuição de infrações, fraudes ou subtração de bens, preservando dessa forma o patrimônio da entidade.

O sexto item pergunta se a empresa possui manuais de rotinas de controle interno. Ambas as respostas revelam que tanto a Coordenadora, quanto a Supervisora não possuem conhecimento acerca do assunto questionado. Os manuais de procedimentos internos da organização servem para auxiliar no levantamento de informações e verificação do sistema de controle interno da empresa. Ademais, cabe ressaltar que esses manuais permitem certificar se os colaboradores estão executando de maneira apropriada o que foi determinado pela administração, para que, desta, a mesma possa corrigir ou aperfeiçoar o que precisa ser melhorado. As respostas apresentadas remetem a concluir que a empresa não fornece aos funcionários de forma explícita a utilização de manuais de rotinas internas, o que enseja a acreditar que a organização pode melhorar nesse quesito, quer seja na elaboração e/ou divulgação para os funcionários das normas apropriadas a serem executadas durante as atividades.

A sétima questão buscou averiguar se os ativos da empresa são confrontados com os registros. A coordenadora respondeu não ter conhecimento acerca do assunto e a supervisora diz que não tem acesso a essas informações e que a empresa não possui contabilidade própria, sendo que os serviços contábeis são

realizados por empresa terceirizada. A confrontação dos ativos com os registros é a certificação de que os bens estão de acordo com os documentos contábeis da empresa. Portanto, em análise desse quesito, não foi possível identificar se a contabilidade realiza a referida confrontação, porém é importante salientar que a organização deve ter ao seu dispor estas informações atualizadas para detectar possíveis desfalques ou mesmo registros contábeis inadequados.

O oitavo item questiona se os funcionários absorvem com responsabilidade aquilo que é determinado pelo superior. Neste ponto obtiveram-se respostas unânimes, ambas reponderaram que sim. Logo, o princípio do controle interno da responsabilidade foi reconhecido nessa indagação, pois, mesmo que a administração seja, teoricamente, responsável por estabelecer normas de gestão do seu patrimônio, é preciso que sejam absorvidas por todos os colaboradores, com o objetivo de evitar a ocorrência de erros e irregularidades.

SEÇÃO B – DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O nono item busca saber se as compras são realizadas sempre pela mesma equipe ou por várias equipes. Ambas as respostas, da Coordenadora e da Supervisora, foram que “as compras são realizadas pela mesma equipe”. Ou seja, trata-se de uma empresa que trabalha com a utilização de compras centralizadas, que Segundo Francischini e Gurgel (2002) são aquelas feitas por uma mesma equipe de acordo com a autorização do superior, o que possibilita um bom poder de negociação perante aos fornecedores, adequado controle financeiro, além da capacidade de manter um bom sortimento de produtos.

A décima questão faz a indagação se é possível definir se as compras estão sendo realizadas de maneira a evitar a falta ou desperdícios. Nesse quesito foram apuradas respostas adversas. A Coordenadora afirma que “sim, é possível”. Já a Supervisora responde que “não, pois é comum na empresa a falta de materiais, como matéria-prima, equipamentos de proteção individual, uniformes, dentre outros”. O décimo primeiro item pergunta se é possível definir a quantidade de materiais ou insumos para direcionar o que realmente precisa ser comprado. A Coordenadora respondeu que “não é possível”. A Supervisora por sua vez disse que “sim, porém com ressalvas. Pois nem sempre os pedidos chegam de acordo com o que foi solicitado”. Ela ressaltou ainda que “as compras de matéria-prima são feitas

diretamente pela matriz em Fortaleza e que somente as compras menores são feitas pela filial de São Luís – Ma”. Analisando os itens décimo e décimo primeiro, entende-se que para que a empresa obtenha melhores resultados envolvendo o departamento de compras, conforme explica Dias (2009) é importante saber comprar corretamente, através de constantes levantamentos e análise de consumo, pois esse setor deve garantir o abastecimento e giro dos produtos em conformidade com o que realmente é consumido, haja vista que, como os pedidos de matéria-prima são realizados pela matriz, é importante que o funcionário ou equipe responsável pelas solicitações destes insumos tenha o máximo de atenção para que não venha comprometer o processo produtivo da empresa.

SEÇÃO C – DEPARTAMENTO DE VENDAS

O décimo segundo quesito busca saber com que frequência ocorre treinamentos ou capacitação da equipe de vendas. A Coordenadora respondeu “semestral”. Já a Supervisora disse que “os treinamentos ocorrem uma vez por ano, porém ocorrem reuniões mensais para conhecimento e informações de produtos, bem como questões relacionadas a preço e prazo, dentre outros assuntos”. Pelas respostas apresentadas, entende-se que a empresa realiza reuniões mensais e treinamentos semestrais, o que favorece toda a equipe no sentido de que programas de treinamento fazem parte dos controles administrativos, pois, de acordo com Attie (1986) resultam em ganho na eficiência operacional e nas metas estabelecidas pela administração.

A décima terceira questão indaga se é possível saber se o que é vendido possui disponibilidade em estoque. Tanto a Coordenadora, quanto a Supervisora responderam que “sim, sendo que a empresa faz a utilização de sistema venda de produtos, por meio de aplicativo de celular, onde é possível consultar a quantidade de produtos disponíveis”. Assim, constatou-se que a empresa, em análise, possui um tipo de tecnologia que permite bons resultados, pois possibilita aos vendedores um melhor acompanhamento das vendas de cada produto, ficando informado se possui ou não quantidade em estoque, gerando a alternativa de venda de outro produto, em caso de não haver aquele item disponível para venda.

SEÇÃO D – DEPARTAMENTO DE ESTOQUE

O décimo quarto item questiona se os estoques possuem armazenamento adequado. As respostas obtidas da coordenadora e da supervisora foram que “sim”. O que se mostra importante, uma vez que quando a empresa adota políticas de bom armazenamento de estoque, faz com que seus produtos cheguem ao consumidor final com melhor qualidade, assegurando que sejam realizadas todas as exigências necessárias para a satisfação do cliente, bem como pode evitar avarias e desperdícios por estarem bem armazenadas, em local adequado. É importante frisar que o almoxarife ou responsável pela estocagem direcione corretamente ao departamento de compras a real necessidade de insumos e materiais para evitar a falta ou excesso de estoques, fazendo assim que a empresa não venha a adquirir custos desnecessários no seu processo produtivo.

O décimo quinto quesito busca saber com que periodicidade há a conferência dos estoques. Ambas as respostas foram “mensal”. Ainda nesse contexto, a décima sexta questão busca saber se o mesmo funcionário que é responsável pelo estoque é quem realiza a conferência dos mesmos. As respostas recebidas foram que “sim”. Analisado a empresa, no tocante à periodicidade, a conferência mensal dos estoques é importante, pois assegura um melhor controle sobre os materiais existentes em pouco período de tempo. Entretanto, ao ser constatado que a conferência é realizada pelo próprio responsável do setor, o princípio da segregação de funções é afetado, já que não é recomendado que o mesmo funcionário responsável pelo armazenamento seja quem realiza a conferência, em virtude dessas funções serem incompatíveis dentro de um sistema de controle interno, o que pode gerar a ocorrência de fraudes e falhas acentuadas, sem que seja percebida pela administração. Assim, esse quesito se apresenta como um problema a ser melhorado para que a empresa possa fortalecer melhor seu controle interno nos estoques.

SEÇÃO E – DEPARTAMENTO FINANCEIRO

O décimo sétimo quesito pergunta se existe um controle de entrada e saída de caixa. A coordenadora respondeu que “sim”, e a supervisora também respondeu positivamente, complementando ser ela responsável por essa atividade dentro da empresa. Seguindo dentro do mesmo contexto, a décima oitava questão indaga se o caixa é conferido diariamente. As respostas apresentadas por ambas foram que

“sim”. Assim, é possível concluir que a empresa realiza controle de entrada e saída de caixa e executa conciliações bancárias diariamente, ou seja, possui o referido controle no setor financeiro, o que é indispensável, pois além de controlar o saldo bancário através de extratos, favorece o combate a fraudes, já que é um setor propício a ocorrer desvios e desfalques. Portanto, nesse item a empresa se mostra de acordo com o que é conceitualmente um fator positivo no controle financeiro dentro de uma organização, conforme apontado por Segundo Filho (2005).

O décimo nono item questiona se no departamento financeiro, o mesmo funcionário responsável pelo recebimento é também responsável pelo pagamento. As respostas apuradas tanto da Coordenadora quanto da Supervisora foi que “não”. Assim, foi explicado pela Supervisora que a empresa possui setor de cobrança que, além de receber numerários de clientes, é responsável pela guarda, depósito e baixa em valores recebidos na empresa. Portanto, a empresa atua de forma adequada, pois realiza as operações de recebimento e pagamento por funcionário diferente do responsável por dessa área, o que fortalece o controle no setor financeiro.

A vigésima questão propõe uma avaliação de zero a dez dos departamentos estudados na empresa, que são: compras, vendas, estoque e financeiro. Os resultados apresentados na visão da Coordenadora foram: “para o departamento de compras e estoque, nota nove; departamento de vendas e financeiro, nota dez”. Para a Supervisora: “departamento de compras e estoque, nota sete; departamento de vendas e financeiro, nota nove”. Pelo analisado nos referidos setores, o departamento de vendas e financeiro obtiveram notas mais elevadas em comparação ao departamento de compras e estoque. Na visão das representantes. De fato, os departamentos de vendas e financeiro possuem bons controles internos, conforme análise das informações fornecidas pelo questionário. No departamento de vendas existe a ocorrência de treinamentos e reuniões, o que favorece a equipe de vendas no conhecimento de novos produtos, preços, prazos, etc. Observou-se ainda, que no ato da venda é possível verificar se há quantidade suficiente em estoque, o que proporciona maior qualidade na comercialização de produtos da empresa. O departamento financeiro possui controle de entrada e saída de caixa, o que permite a diminuição de ocorrências negativas, como falhas ou desfalques, e, ainda contém subdivisão que permite que o mesmo funcionário responsável pelo recebimento não seja o mesmo que faça o pagamento, ratificando assim o princípio do controle interno da segregação de funções.

Os departamentos de compras e estoque apresentaram notas inferiores aos departamentos de vendas e financeiros. Assim, em consonância às notas apresentadas, realmente observa-se que os setores de compras e estoque, apesar de notas serem razoavelmente boas, precisam melhorar em alguns aspectos. O departamento de compras realiza compras centralizadas, em que são feitas por uma mesma equipe, o que demonstra ser positiva pela dimensão da empresa. O referido setor precisa melhorar na realização de melhores levantamentos e análise de consumo para garantir um mais razoável aproveitamento mais razoável dos insumos e produtos. O departamento de estoque apresenta um armazenamento adequado e há conferência mensal dos mesmos. Entretanto, essa conferência é realizada pelo mesmo funcionário do setor, o que infringe o princípio da segregação de funções e abre margem para possíveis fraudes ou falhas. Portanto, esse quesito, precisa ser aprimorado para melhor controle dos estoques.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma a gestão pode contribuir para um apropriado controle interno em uma indústria de argamassas, em que foi possível a partir da aplicação de um questionário à Coordenadora Geral e à Supervisora Administrativa da empresa, o que viabilizou o levantamento dos dados necessários para realização deste trabalho.

De acordo os dados levantados, os resultados identificaram a existência de controle interno nos quatro departamentos estudados: compras, vendas, estoque e financeiro. Os departamentos de compras e estoque, apesar de obterem boa avaliação geral, necessitam de melhorias procedimentais para oferecer mais segurança nos seus processos internos contra falhas e irregularidades. Os departamentos de vendas e financeiro, de forma geral, apontam estar realizando de forma adequada as rotinas de controle interno, o que explica poucos problemas reconhecidos nestes setores.

Na pesquisa, foi identificado pouco uso de segregação de funções, princípio do qual o mesmo funcionário não pode ter acesso aos ativos e aos registros. Assim, a empresa passando a utilizá-lo com mais frequência, pode vir a possibilitar na diminuição de ocorrência de fraudes ou desfalques. No que tange o princípio da responsabilidade, foi possível perceber que os funcionários estão executando de maneira satisfatória as atividades estabelecidas pela administração. Entretanto, a empresa não fornece manuais de normas e procedimentos para execução das atividades, o que infringe ao princípio das rotinas internas, haja vista que os colaboradores precisam entender com clareza as suas incumbências, permitindo a diminuição de erros ou falhas procedimentais, fortalecendo, assim, o sistema de controle interno da organização.

O setor de vendas está adequado em relação ao controle, pois os funcionários são treinados e informados sobre as inovações em relação a preços e, possui ainda, tecnologia capaz de auxiliar na comercialização de mercadorias. No setor de estoque e financeiro foi observada obediência ao princípio do acesso aos ativos, o que permite mais segurança, por estes setores possuírem bens valoráveis. Logo, a empresa utiliza o controle interno na maioria das suas atividades, em todos

os departamentos estudados, contendo alguns problemas pontuais, mas passíveis de serem corrigidos, desde que haja colaboração de todos os envolvidos.

Finalmente, respondendo ao problema inicial, concluiu-se que a empresa em análise, mesmo apresentando falhas em alguns dos seus departamentos, de modo geral, possui um adequado controle interno, o que é essencial para que a empresa venha a obter maior confiabilidade e segurança na execução de tarefas, possibilitando a identificação de erros e fraudes e, principalmente, fazer com que a empresa possa crescer como um todo, em todos os níveis organizacionais.

Portanto, o presente trabalho vem demonstrar os benefícios que o controle interno promove à organização contanto que sejam realizados de maneira apropriada, servindo de suporte para os gestores na tomada de decisões e, permitindo, assim, que a empresa seja um diferencial no mercado competitivo.

Em relação a estudos futuros, sugere-se que sejam ampliados a outras áreas de mercado, para que seja possível compreender de maneira apropriada o controle interno e sua utilidade para o gerenciamento das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986. ISBN: 8522401993.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. ISBN: 8522418292

AUDIBRA- INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. Revista do Auditor. São Paulo, ano II, nº 10, Dez.1995.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n. 1.212/09. Aprova a NBC TA 315 - **Identificação e Avaliação dos Riscos de Distorção Relevante por meio do Entendimento da Entidade e do seu Ambiente**. Conselho Regional de Contabilidade, Brasília, Nov. 2009. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/resnormas/rescfc1212.pdf>>. Acesso em: 18 jan.2019.

CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle Interno e Externo na Administração Pública**. 1. ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

COSO: **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 9788522471416.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANCISCHINI, Paulino G., GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: ABDR, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KÖCHE, José Carlos; **Fundamentos de Metodologia Científica**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. ISBN: 9788532618047.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de A; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

SEGUNDO FILHO, José. **Controles financeiros e fluxo de caixa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2011. Disponível em <www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos-sobrevivencia>. Acesso em: Jan.2019.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A SUPERVISORA ADMINISTRATIVA E A COORDENADORA GERAL DA INDÚSTRIA DE ARGAMASSAS – FILIAL SÃO LUÍS – MA.**

- 1) Quais os departamentos existentes na empresa?
 Compras
 Vendas
 Estoque
 Financeiro
 Outros: _____
- 2) Qual a quantidade de funcionários da empresa?
 0 a 20
 21 a 40
 41 a 60
 61 a 80
 Outro: _____
- 3) Somente um coordenador consegue ter controle sobre todos os departamentos?
 SIM NÃO
- 04) Existe troca de funções constantes nos departamentos?
 SIM NÃO
- 05) O acesso aos departamentos é restrito somente ao funcionário do setor?
 SIM NÃO
- 06) A empresa possui manuais de rotinas de controle interno?
 SIM NÃO
- 07) Os ativos da empresa são confrontados com os registros?
 SIM NÃO
- 08) Os funcionários absorvem com responsabilidade aquilo que é determinado pelo superior?
 SIM NÃO
- 09) As compras são realizadas por quem?
 Sempre pela mesma equipe
 Sempre por várias equipes
- 10) Na empresa é possível definir se as compras estão sendo realizadas de maneira a evitar a falta ou desperdícios?
 SIM NÃO
- 11) É possível definir a quantidade de materiais ou insumos consumidos para direcionar o que realmente deve ser comprado?

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em responder ao questionário e/ou participar na pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada **Análise de controles internos: um estudo de caso em uma indústria de argamassas** desenvolvida por **Weldo Silva Frões**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada por **Poliane Mendes Gonçalves Chagas**, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 98124-6326 ou e-mail: **poliane_25@hotmail.com**.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

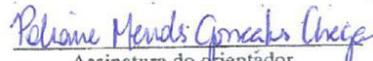
Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma o controle interno pode contribuir para a gestão em uma indústria de argamassas.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio do fornecimento de dados inerentes à pesquisa, sem que seja divulgado o nome ou razão social da empresa. A partir da assinatura desta autorização, o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

São Luís - MA, 09 de Novembro de 2019


Assinatura do pesquisador


Assinatura do orientador


Assinatura do participante

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em responder ao questionário e/ou participar na pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada **Análise de controles internos: um estudo de caso em uma indústria de argamassas** desenvolvida por **Weldo Silva Fróes**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada por **Poliane Mendes Gonçalves Chagas**, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº **98124-6326** ou e-mail: **poliane_25@hotmail.com**.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é verificar, através dos processos operacionais da empresa, de que forma o controle interno pode contribuir para a gestão em uma indústria de argamassas.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio do fornecimento de dados inerentes à pesquisa, sem que seja divulgado o nome ou razão social da empresa. A partir da assinatura desta autorização, o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

São Luís - MA, 09 de Novembro de 2019.

Weldo Silva Fróes
Assinatura do pesquisador

Poliane Mendes Gonçalves Chagas
Assinatura do orientador

Magna do Nascimento da Silva Sousa
Assinatura do participante