

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VANESSA MOREIRA CASSIANO**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS  
PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO**

**2018**

**VANESSA MOREIRA CASSIANO**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS  
PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Luciane Dagostini.

**PATO BRANCO**

**2018**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Campus Pato Branco.

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS.



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.

por

VANESSA MOREIRA CASSIANO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado à banca em 14 de novembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências contábeis. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Luciane Dagostini.  
Orientadora.

---

Prof. Dr. Eliandro Schvirck  
Membro titular.

---

Prof. Pâmela Eduarda Balsan Colla.  
Membro titular.

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais Vilamir e Lindaura, minhas irmãs Marciane, Juliana, Valéria e meus preciosos sobrinhos Lukas, Carlos, Jean, Emilly, Wesley e Antônio. A meu amor André, e meus “tigrinhos” Thor e Negra.

## RESUMO

O controle interno em uma empresa representa relevância quando possibilita garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. O trabalho propõe identificar: qual a importância dos procedimentos de controles internos na gestão de uma empresa de pequeno porte. Foi realizado um estudo de caso, de cunho qualitativo e descritivo: Aplicado questionário adaptado de Migliavaca (2002); entrevista com o gestor da empresa; investigação bibliográfica em artigos relacionados com o tema de controles interno. Trazendo uma triangulação de dados obtidos por meio da entrevista, questionário e artigos utilizados para orientação em estudos precedentes. Demonstrou-se assim a importância dos procedimentos de controle interno nos diversos setores da empresa. Evidenciou-se que a empresa estudada, possui controles internos e esses controles são considerados importantes para que se haja uma eficiente gestão da empresa.

**Palavras-chave:** Controles internos. Procedimentos de controle. Percepção do gestor.

## **ABSTRACT**

Internal control in a company represents relevance when it is possible to guarantee the fulfillment of a defined objective, be it administrative or managerial. The paper proposes to identify: how important is the internal control procedures in the management of a small company. A qualitative and descriptive case study was carried out: A questionnaire adapted from Migliavaca (2002) was applied; interview with the manager of the company; research in articles related to the subject of internal controls. Bringing a triangulation of data obtained through the interview, questionnaire and articles used for guidance in previous studies. This demonstrated the importance of internal control procedures in the various sectors of the company. It was evidenced that the company studied has internal controls and these controls are considered important for an efficient management of the company.

**Keywords:** Internal controls. Control procedures. Perception of the manager.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 – Media de importância controle interno.....</b>	<b>54</b>
---------------------------------------------------------------	-----------

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Controles.....	17
Quadro 2 - Práticas do controle interno.....	18
Quadro 3 - Estudos precedentes.....	24
Quadro 4 - Protocolo da pesquisa.....	28
Quadro 5 - Roteiro Entrevista com gestor. ....	29
Quadro 6 - Questionamentos sobre a importância dos controles internos. ....	32
Quadro 7 - Questionamentos sobre a importância da Administração de Pessoal.....	33
Quadro 8 - Questionamentos sobre a importância do Ativo Fixo. ....	35
Quadro 9 - Questionamentos sobre a importância de Caixas e Bancos. ....	35
Quadro 10 - Questionamentos sobre a importância do Fundo de Caixa.....	37
Quadro 11 - Questionamentos sobre a importância dos Recebimentos de Caixa. ...	37
Quadro 12 - Questionamentos sobre a importância da Reconciliação Bancária.....	38
Quadro 13 - Questionamentos sobre a importância das Compras.....	39
Quadro 14 - Questionamentos sobre a importância dos Recebimentos de Mercadorias.....	41
Quadro 15 - Questionamentos sobre a importância dos Pagamentos. ....	42
Quadro 16 - Questionamentos sobre a importância das Vendas.....	43
Quadro 17 - Questionamentos sobre a importância da Expedição.....	44
Quadro 18 - Questionamentos sobre a importância do Faturamento.....	44
Quadro 19 - Questionamentos sobre a importância dos Créditos e Cobranças.....	45
Quadro 20 - Questionamentos sobre a importância da Segurança.....	46
Quadro 21 - Questionamentos sobre a importância da Contabilidade. ....	47
Quadro 22 - Questionamentos sobre a importância da Folha de Pagamento.....	48
Quadro 23 - Questionamentos sobre a importância dos Custos.....	49
Quadro 24 - Questionamentos sobre a importância dos Inventários e Estoques.....	49



## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Questionário.....	29
------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1.CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2.OBJETIVO GERAL .....	14
1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4.JUSTIFICATIVA.....	15
1.5.DELIMITAÇÕES .....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1.GESTÃO EMPRESARIAL.....	16
2.2.CONTROLE INTERNO .....	17
2.3.IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS.....	19
2.4.CLASSIFICAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS.....	20
2.5.CONTROLES DE PREVENÇÃO .....	22
2.6.CONTROLES DE DETECÇÃO .....	23
2.7.ESTUDOS PRECEDENTES.....	23
<b>3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO. ....</b>	<b>27</b>
3.1.TIPO DA PESQUISA .....	27
3.2.PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	27
3.3.ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO.....	28
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1.ENTREVISTA COM O GESTOR .....	31
4.2.RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	32
4.2.1 Controle Interno: .....	32
4.2.2 Administração de Pessoal: .....	33
4.2.3 Ativo Fixo: .....	34
4.2.4 Caixas e Bancos: .....	35
4.2.5 Fundo de Caixa:.....	36
4.2.6 Recebimentos de Caixa.....	37
4.2.7 Reconciliação Bancária: .....	38

4.2.8 Compras: .....	39
4.2.9 Recebimentos de Mercadorias: .....	41
4.2.10 Pagamentos: .....	42
4.2.11 Vendas:.....	43
4.2.12 Expedição:.....	44
4.2.13 Faturamento: .....	44
4.2.14 Créditos e Cobranças:.....	45
4.2.15 Segurança: .....	46
4.2.16 Contabilidade: .....	46
4.2.17 Folha de Pagamento: .....	48
4.2.18 Custos:.....	49
4.2.19 Inventário e Estoques:.....	49
4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS PELA EMPRESA.....	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa.....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste tópico aborda-se o tema e problema propostos pela pesquisa. Na sequência estão expostos seu objetivo geral e os específicos. E por fim, evidencia-se a justificativa, e as delimitações da pesquisa.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de instabilidade no cenário econômico do Brasil tem afetado as empresas de diversos setores, sobretudo as do setor privado de pequeno e médio porte, que ainda lutam por estabilidade e continuidade (REZENDE e FAVERO, 2004).

Para compreender a descontinuidade é preciso conhecer as causas, pois as empresas podem encerrar suas atividades por uma combinação de fatores, internos e externos. Os fatores internos compreendem: falta de habilidade gerencial, fraca gestão estratégica, falha na competência pessoal básica (ESPINHA e MACHADO, 2005).

Gestão é o ato de conduzir a empresa para a obtenção dos resultados desejados. O termo gestão deriva do latim, e significa gerir, administração, gerenciar. Gerir é fazer as coisas acontecerem, e conduzir a organização para seus objetivos (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA 2005).

O conceito de gestão faz parte do mundo dos negócios e esse processo se materializa por meio de seus principais ingredientes, que são o planejamento, a execução e o controle (FREZATTI, ROCHA, NASCIMENTO, e JUNQUEIRA, 2011).

Por meio do monitoramento e avaliação das operações da empresa é possível obter informações que ajudam a controlar melhor seu ciclo organizacional. Com um sistema de controle interno a empresa terá material necessário à sua disposição, para que em casos de mudanças ou erros, o problema seja identificado, corrigido de imediato (CARLI, 2008).

O controle interno em uma empresa tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial (ATTIE, 2000).

As informações sobre os controles internos da empresa são obtidas por meio de leitura dos manuais, conversa com funcionários e inspeção do fluxo de operação (CREPALDI, 2013).

Almeida (2003, p. 51) enfatiza 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”. A descrição das operações permite um melhor controle sobre as atividades realizadas e também possibilita verificar se a prática diária está sendo seguida, conforme determinação dos procedimentos e normas organizacionais.

Considerando a importância de obter melhor controle e organização dos setores da empresa, com o propósito de reduzir desperdícios (tempo e materiais) através de controles internos eficientes em empresas de pequeno e médio porte, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual a importância dos procedimentos de controles internos na gestão de uma empresa de pequeno porte?**

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. O objetivo da pesquisa tem propósito de direcionar a leitura do texto, permitindo proporcionar ao leitor entendimento sobre o tema pesquisado no trabalho ( MARCONI e LAKATOS, 2008).

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar qual a importância dos procedimentos de controles internos na gestão de uma empresa de pequeno porte do município de Pato Branco (PR).

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de atingir o objetivo geral foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar qual a percepção do gestor em relação à utilização dos procedimentos de controles internos na empresa.
- Pontuar quais os controles internos são utilizados pela gestão da empresa;

- Evidenciar a importância dos controles internos utilizados na empresa sob a percepção do gestor e quais controles são considerados mais importantes.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

O controle interno nas atividades das organizações é de suma importância, pois contribui para a salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios e conseqüentemente o resultado de suas operações (MIGLIAVACCA, 2002).

Controles internos possuem finalidade de fornecer à Contabilidade dados corretos, objetivando a escrituração correta dos fatos ocorridos, e que sejam evitados desperdícios e erros, é um processo que não inclui meramente manual e formulários, envolve pessoas em todos os níveis da organização (D'AVILA e OLIVEIRA, 2002).

Esta pesquisa tem sua validade justificada ao demonstrar a viabilidade gerencial dos sistemas de controles internos no caso de empresas de pequeno porte. Visando não somente evidenciar os controles internos usados neste tipo de empresa, mas demonstrar aos gestores de Micro e Pequenas Empresas que controles internos, quando usados corretamente, servem de caminho para que seja possível conhecer a real situação da empresa, e tomar futuras decisões de desenvolvimento ou práticas em sua empresa.

A instituição de ensino tem mais uma contribuição que pode ser utilizada por alunos como referencial e orientação para os futuros trabalhos na área de controle interno.

#### 1.5. DELIMITAÇÕES

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte, do município de Pato Branco. O período de realização da pesquisa é de março á julho de 2018.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas considerações sobre gestão empresarial e controle interno, embasamento teórico com enfoque em sua importância, classificando o controle em controles administrativos e contábeis. Reporta também a utilização de controles de prevenção e detecção necessários para gestão da empresa.

### 2.1. GESTÃO EMPRESARIAL

O processo de gestão tem intuito de garantir que as decisões dos gestores colaborem para otimizar o desempenho da organização. Por meio de etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidos de acordo com o modelo de gestão da empresa (BEUREN, 2002).

Gestão é o processo de tomada de decisão que inclui planejamento, execução e controle (IUDICIBUS e MARION, 2001).

A gestão é um instrumento de qualificação da empresa e de equilíbrio, pois permite que todos os recursos sejam utilizados de forma racional, possibilitando a eficiência e eficácia dos processos produtivos. (CHIAVENATO 2000).

Os modelos de gestão de pequenas empresas tendem privilegiar a confiança nos funcionários em detrimento da sua competência, levando a organização a um grau de informalidade, que é incompatível com um sistema de controles internos voltado para a prevenção de erros. A estrutura dos controles da empresa deve ser bem elaborada, pois quanto mais formalizado ele for, mais eficiente será cumprindo assim, seu papel de suprir a controladoria com informações confiáveis e também garantir a conduta ética e o cumprimento das funções de cada colaborador dentro da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

A controladoria possui como missão criar as ligações do processo de gestão, além das informações necessárias adquiridas pela utilização de um sistema de informações que possibilite praticar essa atividade: levando-se em consideração, que para ser útil, a informação deve ser confiável. A missão da controladoria está relacionada com a continuidade da empresa. Resumidamente, é a área que orienta

a gestão, apresenta os cenários, acompanha o desempenho e direciona os administradores nos caminhos a percorrer para o sucesso empresarial (NASCIMENTO e REGINATO 2009).

Na atuação como órgão administrativo empresarial, a controladoria tem como missão, assegura a otimização do resultado econômico da organização na busca pela eficácia institucional, possibilitando o crescimento dos ganhos corporativos, por meios de decisões assertivas (CATELLI, 2001).

## 2.2. CONTROLE INTERNO

O atual ambiente das organizações vem necessitando de técnicas de acompanhamento e controles de suas atividades. Visando minimizar falhas e evitar problemas que podem apresentar risco a imagem da entidade, diante dos acionistas, dos clientes e do mercado em geral (FRANÇA, 2006).

Chiavenato (1993, p.262) pontua que existem três significados para a palavra controle, que são:

Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido apresenta um caráter negativo e limitativo;

Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;

Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte.

Para Fayol, (1981) o controle é aplicável às coisas, pessoas, atos e processos, com intenção de averiguar faltas e erros, com intuito de repará-los e evitá-los. Tendo enfoque administrativo, comercial, técnico, financeiro, segurança e contábil, conforme quadro 1 e suas características:

**Quadro 1 - Controles.**

ADMINISTRATIVO	Assegura-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realizam;
COMERCIAL	Verificação de materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os



	contratos são perfeitamente cumpridos;
TÉCNICO	Averiguar se a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
FINANCEIRO	O controle de livros, caixa, recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
SEGURANÇA	Assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
CONTÁBIL	Verificar se os documentos necessários cheguem rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

**Fonte: Adaptado Fayol, (1981, p.139).**

Franco e Marra (2001, p.267) destacam que Controles Internos são:

(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

A utilização de um controle interno auxilia na identificação de anomalias e conseqüentemente diminui os custos com retrabalhos e desperdícios desnecessários (MATTO e MARIANO, 1999).

Attie (2000, p.117) define que o objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes, conforme Attie (2000):

**Quadro 2 - Práticas do controle interno.**

Segregação de Funções	Estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
Sistema de autorização e aprovação	Compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
Determinação de funções e responsabilidades	A existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
Rotação de funcionários	Corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias;
Legislação	Corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes;
Contagens físicas independentes	Corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

**Fonte: Adaptado Attie (2000).**

Das práticas elencadas por Attie (2000), fica evidente que, para que uma empresa tenha um sistema de controle interno eficiente é necessário, possuir segregação de funções, com independência na execução operacional. A empresa deve possuir um sistema de autorização de procedimentos e aprovação, visando ter maior controle. As atividades devem ser desempenhadas por todos, assim a empresa não ficará fadada apenas a um funcionário, e com a rotatividade de pessoas designadas a mesma tarefa, terá maior possibilidade de surgirem novas ideias e aperfeiçoamento. A contagem física e evidenciação de bens e valores devem ser constantes, mantendo assim o máximo controle. Quando uma empresa não possui um sistema de controle interno adequado, pode tornar-se frequente a incidência de erros.

### 2.3. IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

O objetivo principal do controle interno é proteger o patrimônio da empresa. Para atingir seu objetivo, o controle interno precisa seguir os seguintes procedimentos: segurança e proteção dos ativos e arquivos de informações; documentos e registros adequados; segregação de funções; procedimentos adequados de autorização para o processamento das transações; e verificações independentes (MIGLIAVACCA, 2002).

Controle interno é o conjunto de medidas que a empresa adota, a fim de proteger seu patrimônio e fornecer relatórios contábeis confiáveis para uma melhor tomada de decisão (MATTOS e MARIANO 1999).

Para Almeida (2003), “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”.

A interpretação e a importância do controle interno abrangem uma imensa gama de procedimentos e práticas. O controle interno possui quatro objetivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; aderência às políticas existentes (ATTIE, 2000).

O tamanho de uma empresa não é fator relevante quando se trata da importância do controle interno. Pois, mesmo sendo coerente afirmar que empresas

de grande porte necessitam, muito mais, de um sistema de controle interno do que uma pequena empresa que está iniciando suas atividades. Estas, por sua vez também tem necessidade de possuir controles essenciais para melhorar seu desempenho gerencial (MIGLIAVACCA, 2002).

O controle interno funciona adequadamente quando: a empresa define claramente as atribuições dos funcionários; descreve no manual da organização todas as suas rotinas internas; limita e possui controle físico do acesso a seus ativos; segrega funções; confronta os ativos com os registros contábeis; exige o registro apenas das transações autorizadas, e por seus valores e competências corretos (ALMEIDA, 2003).

Um meio para a organização garantir o sucesso administrativo e obter um diferencial diante de seus concorrentes e realizar controle interno do fluxo de suas operações, e realizar controles extra contábil. Com a realização e a manutenção de controles adequados, tanto as grandes como as pequenas empresas adquirem a capacidade de tomar decisões mais eficientes e garantindo resultados positivos (VENTURINI E BARBIERI 2012).

Para Oliveira, Peres Jr. e Silva (Atlas 2011, ed.8, p.70):

"O controle interno é composto pelos planos de organizações e pela organização dos métodos e medidas implantadas pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades e fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão as políticas e estratégias traçadas pela alta gestão."

É necessário que o controle interno seja eficiente, para que a empresa alcance regulamentos de políticas de gestão e estabeleça regras para sua padronização. Que contribua para a redução de perdas e fraudes, através de controles gerenciais.

## 2.4. CLASSIFICAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS

Os controles internos podem ser classificados como sendo administrativos ou contábeis. Os controles administrativos são definidos com o planejamento organizacional, procedimentos e registros referentes à tomada de decisões ligadas à autorização de transações pela administração. Sendo estas autorizações fruto de

uma função gerencial que visa atingir os objetivos da organização, e ponto de partida que estabelece controles contábeis sobre as transações (MIGLIAVACCA, 2002).

Os objetivos dos controles contábeis são proteger os ativos e produzir dados contábeis confiáveis, enquanto que os objetivos dos controles administrativos consistem em ajudar a administração na condução ordenada dos negócios (ALMEIDA, 2003).

Controles administrativos correspondem ao plano da organização e todos os métodos e procedimentos, que têm como função atingir a eficiência operacional e a política determinada pela administração. Relacionados indiretamente aos registros financeiros, abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade (ATTIE, 2000).

Os controles contábeis estão diretamente relacionados com o plano organizacional e todos os métodos e procedimentos, principalmente os que são definidos para proteger o patrimônio e a fidelidade dos registros contábeis (ATTIE, 2000).

Para Crepaldi (2013) os controles contábeis compreendem o plano de organizações e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõe. Compreendidos por:

Segregações de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização; Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos.

Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um Plano de Contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas. (CREPALDI 2013, p. 275).

Controles contábeis são procedimentos e plano de organização, pertinentes à salvaguarda do ativo da empresa e garantia de que as contas e os relatórios financeiros são merecedores de confiança( COOK e WINKLE, 1979).

Controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis (ATTIE, 2000).

## 2.5. CONTROLES DE PREVENÇÃO

Cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional (CHIAVENATO, 2003).

O processo de avaliação do controle interno consta de três etapas, sendo elas o levantamento geral do sistema a avaliação propriamente dita do sistema, e realização dos testes de observação ( JUND, 2002).

Controles internos possuem a finalidade, de prevenir a ocorrência de resultados desagradáveis, antes de o fato acontecer. A utilização dos controles preventivos é extremamente útil, uma vez que, impede que algum tipo de irregularidade seja descoberto para posteriormente ter que ser corrigida (MIGLIAVACCA, 2002).

Exemplos específicos de controle de prevenção: análise das demonstrações financeiras, confirmação de limite para crédito a cliente antes de aprovar o faturamento, determinação de uma pessoa em particular para classificação contábil e averiguação por parte de um funcionário da portaria das faturas e mercadorias para expedição. Ainda, para micro e pequenas empresas, os controles essenciais são poucos, porém, necessários para a vitalidade da entidade (MIGLIAVACCA, 2002).

Attie (2000, p.119) lista alguns meios que possibilitam realização de um controle eficiente:

- a) Documentação confiável: utilização de documentação hábil para o registro das transações;
- b) Conciliação: precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;
- c) Análise: identificação da composição analítica dos itens em exame;
- d) Plano de contas: classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda ao uso destas Contas fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;
- e) Tempo hábil: registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;
- f) Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

A empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhes garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos

ocorridos por meio da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores (ATTIE, 2000).

Controles preventivos são menos caros e mais eficientes do que os controles de detecção, que são aqueles controles propostos a detectar erros e anormalidades que incidirem durante o processamento de dados, por exemplo: reconciliações bancárias e contábeis; contagem de caixa; revisão mensal dos relatórios financeiros e sua comparação com os valores do orçamento (MIGLIAVACCA, 2002).

## 2.6. CONTROLES DE DETECÇÃO

Controles de detecção têm como objetivo detectar a ocorrência após o fato ter acontecido. Os controles detectivos são essenciais, porém, seu custo maior em relação aos controles preventivos (MIGLIAVACCA, 2002).

Os fatores de risco de erro ou fraude por conta de funcionários que não estão adequadamente treinados, para seguir as normas impostas, pela empresa, o conluio destes na aquisição de bens da empresa, ou negligência na realização de suas tarefas, impede a eficiência do controle, levando a resultados negativos (ALMEIDA, 2003).

Os controles de detecção têm como função medir a verificação na eficiência dos controles preventivos e controle dos erros que não podem ser evitados por um sistema de controles de prevenção, pois só vão ser evidenciados no momento de sua ocorrência (MIGLIAVACCA, 2002).

São alguns exemplos de controles detectivos: a verificação de diferenças entre o real e o orçado, a conciliação dos dados bancários, a revisão dos relatórios financeiros em relação ao orçado, a observação das requisições de matérias-primas com o seu consumo, a averiguação das contas de clientes e dos saldos credores (MIGLIAVACCA, 2002).

## 2.7. ESTUDOS PRECEDENTES

O procedimento utilizado para a realização da revisão de literatura baseou-se na busca de artigos nos periódicos de Contabilidade no Brasil, entre os anos de 2009 e 2016. Os artigos abaixo listados serviram como base para esta pesquisa.

**Quadro 3 - Estudos precedentes.**

Santos e Oliveira (2009)	<b>Objetivo:</b> Apresentar como é aplicado o sistema de controle de desempenho (SCD) de uma empresa varejista do estado da Paraíba, fundamentando-se no estudo de Ferreira e Otley (2009).
	<b>Metodologia:</b> Estudo de caso, caracterizado como exploratório-descritivo, abordado de forma qualitativa e utilizando a técnica de análise do discurso.
	<b>Resultados:</b> Por meio da análise, foi possível compreender alguns empassos do SCD, tais como: as estratégias deveriam ser avaliadas de uma forma em conjunto, seria possível conhecer a realidade do sistema operacional da empresa. Bem como diagnosticar, que a organização se preocupa em acompanhar a desempenho e o comportamento de cada indivíduo, para que detenha de um SCD com respostas imediatas para a tomada de decisão. Conclui-se, que às medidas do SCD da empresa analisada, são de suma importância para obter os resultados traçados pela cúpula administrativa.
Venturini; Barbieri (2012)	<b>Objetivo:</b> Evidenciar a importância das pequenas empresas manterem, além da contabilidade informatizada, controles internos.
	<b>Metodologia:</b> Pesquisa descritiva, especificamente no estudo de caso.
	<b>Resultados:</b> Apresentando resultados positivos às partes envolvidas: aos acadêmicos contribuiu na formação e qualificação profissional devido à oportunidade de aliar a parte teórica à prática; à empresa, ficaram mais claros quais gastos estão envolvidos em suas atividades, bem como seus custos, resultado e preço de venda, facilitando o seu planejamento.
Lorenzoni, Vieira. (2012)	<b>Objetivo:</b> Apresentar o controle e a auditoria interna como ferramenta de desenvolvimento às pequenas e médias empresas mostrando que utilizando a auditoria e o controle interno, a tomada de decisão fica mais precisa.
	<b>Metodologia:</b> Apresentar uma revisão de literatura sobre controle interno e auditoria interna e ainda, sugerir alguns controles internos aplicáveis a pequenas e médias empresas.
	<b>Resultados:</b> Auditoria interna e controle interno podem influenciar no sucesso organizacional, através da confiança das informações contábeis e da segurança nos processos de tomada de decisão. Além disso, constatou-se que há possibilidade de implantar sistemas de controle e auditoria interna em pequenas empresas, adaptando-os a realidade dessas empresas.
Souza, Heinen e Mezzomo (2013).	<b>Objetivo:</b> Investigação da prática empresarial quanto ao planejamento e controle dos custos ambientais.
	<b>Metodologia:</b> Pesquisa, de caráter exploratório, descritivo e qualitativa, foi desenvolvida no formato de estudo de casos múltiplos.
	<b>Resultados:</b> Principais achados da pesquisa indicam a acentuada preocupação e adoção de procedimentos relacionados à gestão ambiental, o mesmo não ocorrendo com os procedimentos de planejamento e controle dos custos daí decorrentes. Essa ausência de procedimentos caracteriza um forte distanciamento daquilo que preceitua a literatura que trata do tema custos ambientais.
Pletsch, Lavarda. (2016)	<b>Objetivo:</b> Verificar como as alavancas de controle de Simons (1995) são utilizadas na gestão de uma Cooperativa Agroindustrial.
	<b>Metodologia:</b> Estudo de caso, com característica descritiva e qualitativa. Para a coleta de dados se utilizou de entrevistas, documentos e observação.

	Resultados: Verificou-se que sistemas de diagnóstico (monitoramento das atividades) e sistemas interativos (envolvimento dos gestores, incentivo a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias) são os de maior utilização na organização, pois estes são utilizados constantemente e fazem parte do dia a dia da organização objeto do estudo. As crenças não são disseminadas de forma clara e os sistemas de fronteiras são utilizados somente quando existe a necessidade de se estabelecer limites de atuação e comportamentais, não sendo utilizados constantemente.
Santos, Bôas, Moraes, 2016	Objetivo: Demonstrar a seriedade dos controles internos, e analisar os mecanismos e procedimentos de regulamentação da empresa, no intuito de averiguar como estes contribuem para eficiência, eficácia e prevenção de fraudes.
	Metodologia: Pesquisa bibliográfica e para andamento científico o método aplicado foi o indutivo. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso e os dados foram coletados através da aplicação de um questionário.
	Resultados: Os resultados apontam, que os controles internos aplicados na organização objeto de estudo, são os procedimentos operacionais padrão (POP) que podem ser utilizados em todos os setores da empresa.

**Fonte: elaborado pelo autor.**

As pesquisas de: Santos, Bôas e Moraes (2016); Pletsch, Lavarda. (2016); Venturini; Barbieri (2012); Santo e Oliveira (2009), foram desenvolvidas por meio de estudo de caso de caráter exploratório. Os resultados se equiparam visto que ambas conseguiram identificar quais controles são utilizados e sua importância.

A pesquisa de Lorenzoni, Vieira (2012) o método utilizado foi o estudo bibliográfico. No resultado desta pesquisa bibliográfica, foi evidenciado, que Auditoria interna e controle interno podem influenciar no sucesso organizacional, através da confiança das informações contábeis e da segurança nos processos de tomada de decisão.

Os resultados apresentados são semelhantes entre si, ambos chegaram à mesma conclusão, o controle interno é importante para a gestão de uma empresa. A empresa precisa possuir um sistema de controle, independentemente de ser simples ou mais complexo, necessita de um meio de controlar a organização.

O sistema de controle é considerado uma ferramenta primordial para a gestão da organização, possibilitando alcançar os objetivos da gerência. (SANTOS E OLIVEIRA 2009).

O sucesso da empresa depende de um sistema de contabilidade efetivo, para que a administração consiga tomar decisões apropriadas ela necessita dispor de informações concretas. Entretanto, a qualidade do sistema contábil da empresa depende da efetividade dos controles que existem dentro dela, os chamados controles internos( VENTURINI e BARBIERI, 2012).



Em uma empresa de pequeno porte, construir um controle interno é difícil, esforços extras devem ser necessários para implementar controles internos. De modo geral em empresas de pequeno porte, os procedimentos de negócios são informais e a segregação de tarefas é difícil em virtude do número limitado de empregados. A falta de controles internos aumenta as chances, de decisões errôneas, baseadas em informações contábeis inexatas e precipitadas ( VENTURINI e BARBIERI, 2012).

A percepção do controle interno como ferramenta de gestão é possível por meio do conhecimento dos sistemas contábeis, dos processos internos, da análise da rotina e cumprimento das atividades executadas, levando em consideração o caráter e os riscos das operações desempenhadas. (LORENZONI e VIEIRA 2012).

O controle interno auxilia as tomadas de decisão, que são fundamentais para a empresa, pois só se gerencia aquilo que se mede e/ou monitora, sem os controles a decisões são subsidiadas por intuição e, nesse caso, muitos erros poderão existir. Como benefícios do uso de controle interno se destacam: otimização do tempo, redução dos custos marginais e maior eficácia nos processos operacionais. (SANTOS, BÔAS e MORAES, 2016).

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados para a condução desta pesquisa, a fim de responder à questão da pesquisa elencada.

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa a qual é descritiva, pretendendo compreender o que as pessoas têm a dizer sobre o assunto, explorando suas percepções, para melhor entendimento do contexto que está sendo pesquisado.

#### **3.1. TIPO DA PESQUISA**

Em relação aos seus objetivos, define-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca apresentar, descrever, evidenciar a importância do controle interno na perspectiva do gestor e averiguar quais procedimentos de controle são utilizados na empresa. A forma de abordagem do problema é de cunho qualitativo, pois sua principal finalidade é o delineamento das características de fatos ou fenômenos e a avaliação de variáveis, (MARCONI e LAKATOS, 2008).

Quanto aos procedimentos, é classificada como pesquisa estudo e análise de caso. Sendo conduzido um levantamento de dados com auxílio de questionário e entrevista com o gestor, da empresa de pequeno porte do município de Pato Branco/PR.

#### **3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista e questionário aplicados ao gestor da empresa de pequeno porte do município de Pato Branco/PR. Realizada no período de março á julho de 2018. A identificação da empresa está definida como pseudônimo “ABC”.

O controle interno é pesquisado nos setores de: Departamento Administrativo; de Pessoal; Ativo Fixo; Caixas e Bancos; Fundo de Caixa; Recebimentos de Caixa; Reconciliação Bancária; Compras; Recebimento de Mercadorias; Pagamentos; Vendas; Expedição; Faturamento; Créditos e Cobranças; Segurança; Contabilidade; Folha de Pagamento; Custos; Inventários e Estoques.

Na sequência, é apresentado o roteiro direcionador da pesquisa:

**Quadro 4 - Protocolo da pesquisa.**

<b>ROTEIRO DIRECIONADOR</b>	<b>DESCRIÇÃO DA REALIZAÇÃO</b>
Apresentação, contextualização do tema, Revisão dos principais artigos sobre o assunto abordado na pesquisa.	Apresentados no item 2, Referencial Teórico subitem estudos precedentes.
Definição da unidade objeto de pesquisa.	Foi selecionada a empresa ABC do município de Pato Branco- PR.
Obtenção da autorização formal da empresa objeto da pesquisa para realização da pesquisa de campo.	Obtida formalmente junto a Presidência da empresa.
Desenvolvimento da pesquisa, realização dos objetivos da pesquisa.	Constam na metodologia da pesquisa os procedimentos metodológicos.
Elaboração do plano de amostragem. Sujeitos da pesquisa	Foi realizada entrevista com gestor da empresa.
Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados.	Entrevistas perguntas abertas e Questionário.
Delineamento do roteiro de entrevista.	Roteiro de entrevista é semiestruturado com perguntas abertas. E questionário de avaliação da opinião do gestor.
Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação).	Apresentados no item 4.3 Análise dos dados, Conclusões.
Revisão do relatório de resultados obtidos.	Realizado no decorrer da pesquisa.
Elaboração do relatório final.	O trabalho como um todo foi realizado para obtenção dos resultados concomitantemente com os objetivos da pesquisa.

**Fonte: Adaptado de Martins e Theóphilo (2007).**

A empresa objeto desta pesquisa foi escolhida por afinidade devido a facilidade de acesso as informações requeridas. A empresa “ABC” opera há 16 anos em Pato Branco-(PR). Sua estrutura física é composta por duas áreas distintas, sendo a principal, aquela em que ocorre o atendimento direto ao público loja estabelecimento comercial; um segundo espaço onde se encontra a área de assistência e prestação de serviços, oficina mecânica. Fundada no ano de 2002 compostas em seu quadro societário por dois sócios.

A empresa possui doze funcionários, comercializa peças para linha pesada de tratores, além da venda de peças, presta a assistência de manutenção mecânica. Uma particularidade ser destacada é que a empresa comercializa quase tudo por meio de licitação.

### 3.3. ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO

A entrevista foi feita com o gestor da empresa. Os questionamentos da entrevista resumem-se em entender a postura do gestor em relação à empresa e seus controles. Segue na sequência o roteiro de entrevista feita com o gestor, conforme quadro 5:

**Quadro 5 - Roteiro Entrevista com gestor.**

<b>Questionamento</b>	<b>Objetivo</b>
Como é o envolvimento dos funcionários na elaboração de procedimentos de controles internos na empresa?	Verificar o nível de envolvimento dos funcionários na participação da elaboração de procedimentos de controles.
É levado em consideração as opiniões dos funcionários na elaboração de procedimentos controles internos?	Identificar a participação dos funcionários quanto às opiniões emitidas na elaboração de procedimentos de controle.
Os empregados possuem influência sobre a determinação dos controles?	Identificar se há influência dos funcionários na definição de controles.
Os objetivos em relação ao controle interno são difíceis de serem alcançados?	Apurar se os procedimentos de controles são difíceis de serem alcançados pelos funcionários.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Na sequência, foi feita a aplicação de um questionário baseado em Migliavacca (2002) para o gestor da empresa. O questionário é composto por questões sobre a importância de controles internos por setores da empresa.

O questionário possui 114 questões, divididas em blocos, representadas em dezenove setores: controles internos; Administração de Pessoal; Ativo Fixo; Caixas e Bancos; Fundo de Caixa; Recebimentos de Caixa; Reconciliação Bancária; Compras; Recebimento de Mercadorias; Pagamentos; Vendas; Expedição; Faturamento; Créditos e Cobranças; Segurança; Contabilidade; Folha de Pagamento; Custos; Inventários e Estoques.

Foi utilizada escala *likert* de 1 a 5, em que (1) é considerado não importante; (2) pouco importante; (3) indiferente; (4) importante (5) muito importante. De forma há chegar à definição de importância dos controles internos, em cada setor da empresa sob a perspectiva do gestor.

**Tabela 1 - Questionário**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>Quantidade de questões</b>
Controle Interno	7
Administração de Pessoal	9
Ativo Fixo	5
Caixas e Bancos	8
Fundo de Caixa	2
Recebimentos de Caixa	4
Reconciliação Bancária	4
Compras	17
Recebimento de Mercadorias	5
Pagamentos	4

Vendas	4
Expedição	2
Faturamento	4
Créditos e Cobranças	9
Segurança	4
Contabilidade	13
Folha de Pagamento	3
Custos	3
Inventários e Estoques	7
<b>Total</b>	<b>114</b>

**Fonte: Adaptado Migliavacca (2002)**

O questionário tem a intenção de demonstrar a quantidade, qualidade e os controles internos utilizados pela empresa de pequeno porte. Cada departamento será analisado individualmente. Considerando o total obtido na somatória das respostas, dividindo pelo total de questões respondidas. Tabulando os resultados por meio da média, quantidade de pontuação do bloco conforme fórmula abaixo:

$$\frac{T}{QT} = M.$$

T= total obtido de pontuação das questões.

QT= Quantidade de questões no setor.

M = Média de controle.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são analisados e discutidos os dados da pesquisa que foi dividida em quatro partes: Inicialmente, foi feita a entrevista com o gestor da empresa; segundo momento é apresentado os resultados dos questionários aplicados em cada área da empresa; e na terceira parte evidenciado os controles existentes na empresa; quarta parte feita a triangulação dos dados, apresentado a relação entre os resultados obtidos na pesquisa.

### 4.1. ENTREVISTA COM O GESTOR

Por meio da entrevista e questionário, foi possível detectar alguns aspectos do controle interno da empresa: Segundo o entrevistado a empresa visa ter envolvimento dos funcionários no desenvolvimento da empresa. Por ser uma empresa familiar de pequeno porte, há um nível alto de participação dos funcionários na elaboração de procedimentos de controle. A empresa possui procedimentos de controle, pré-estabelecidos. A capacidade de obtenção de informações é aceitável para o porte da empresa, as tomadas de decisões são feitas pelo administrador que possui envolvimento em todas as atividades da empresa.

Para avaliação de desempenho dos funcionários é levado em consideração a busca de conhecimento na realização das tarefas. Não há nenhum documento ou ficha técnica definida de cada setor, que estabeleça cada função e procedimentos a serem realizados. Porém, os funcionários ao integrar-se a empresa receberam orientações e designação de tarefas.

O entrevistado mostrou ter orgulho em fazer parte da empresa, visto que a empresa foi fundada por seu pai e tem participado do desenvolvimento da empresa desde o início. É visível que o entrevistado se importa com o destino da organização. A empresa, apesar de ser familiar, conta com funcionários que não têm grau de parentesco com os demais. Não existe uma segregação de funções explícita por meio de um organograma; estas são determinadas verbalmente e de acordo com as necessidades, orientadas pelo gestor.

Na sequência, são apresentados os resultados com base na aplicação do questionário, que define a perspectiva do gestor em relação à importância da empresa possuir controles internos.

#### 4.2. RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.

Foram verificados e comentados os resultados obtidos acerca da percepção da importância dos controles internos nos departamentos da empresa. Iniciando com o questionamento em relação aos controles internos.

##### 4.2.1 Controle Interno:

A empresa é composta por várias pessoas, todos os funcionários têm a missão de colaborar para que o negócio permaneça em funcionamento. O controle interno tem o objetivo de reduzir os riscos que a empresa enfrenta no dia-a-dia, proporcionando melhor gerenciamento dos setores, processos decisórios com mais segurança, assim, potencializando o desempenho da empresa.

De acordo com o quadro 6 é possível observar a importância dos controles internos da empresa.

**Quadro 6 - Questionamentos sobre a importância dos controles internos.**

CONTROLE INTERNO	1	2	3	4	5
Ter uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos, na sua empresa.			X		
Ter pessoal de confiança com habilidade, treinamento e experiência necessários para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades.					X
Possuir plano organizacional (organograma) que inclua a delegação e a coordenação das responsabilidades estabelecidas com a devida segregação de funções.			X		
Adequados procedimentos para autorização e aprovação de transações.					X
Registro das transações em detalhes razoáveis, exatos e em tempo hábil.			X		
Manuais de procedimentos detalhados, em suporte a política e diretrizes emitidas pela administração, devem ser desenvolvidos a fim de garantir consistência no processamento das transações diárias.			X		
A empresa espera de seus funcionários uma conduta profissional no relacionamento com o ambiente interno e externo da empresa.					X

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

No questionário aplicado, pode-se perceber que o gestor considera muito importante ter funcionários de confiança. Que tenham competências adequadas para desenvolver as tarefas sendo responsáveis com suas obrigações. É possível perceber que o controle interno é importante, e em algumas questões possui pouca relevância devido ao fato da empresa ser de pequeno porte.

A empresa não possui organograma, manuais de procedimentos e nem uma política formal de controles, devido ao porte da empresa, possuir organogramas e manuais de procedimentos não é considerado importante. A média encontrada de pontuação deste bloco foi 3, controle interno é considerado indiferente na opinião do gestor.

#### 4.2.2 Administração de Pessoal:

Neste tópico a finalidade é evidenciar a importância do controle na administração de pessoal, entre suas funções básicas estão assuntos relacionados a férias, horas extras, até mesmo a contratação de funcionários.

A administração de pessoal está responsável por diversas atribuições, relacionadas à legislação trabalhista, devendo-se manter sempre em constante atualização sobre as leis trabalhistas para assim, evitar futuras complicações judiciais, tanto por meio de funcionários, ex-funcionários, ou quaisquer relações empresariais.

O quadro 7 está se referindo sobre a importância da administração de pessoal da empresa.

**Quadro 7 - Questionamentos sobre a importância da Administração de Pessoal.**

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	1	2	3	4	5
Todos os funcionários da empresa devem gozar de férias regularmente.				X	
A realização de horas extras deve ser aprovada prévia e formalmente pela administração.				X	
Os dados que influenciam no cálculo dos salários devem ser mantidos constantemente atualizados.				X	
O acesso aos arquivos e informações do departamento dever ser restrito a pessoa cuja função requeira.				X	
A alimentação de informações ao sistema, e mudanças ocorridas no cadastro de funcionários, deve ser feita por meio dos documentos originais, em que as autorizações forem formalmente obtidas.				X	



A compilação de tabelas e faixas salariais deve seguir normas de verificação quanto à sua exatidão, e seu uso deve ser confidencial.				X	
A admissão de novos funcionários deve ser precedida de investigações adequadas, de acordo com as responsabilidades a serem assumidas.				X	
Os benefícios existentes devem ser adequados e plenamente difundidos a todos os níveis de pessoal com direito a eles.				X	
A empresa adotará um sistema de ponto, horário flexível e banco de horas a fim de evitar a formação de contingências trabalhistas.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Os resultados evidenciam que o gestor considera como importante ter controle na administração de capital humano. Ter uma equipe treinada e com habilidades necessárias para cada função é possível alcançar a realização do trabalho, e gerar resultados positivos. No entanto, também é considerada a importância de eventuais necessidades de fazer horas extras. As horas extras são feitas em casos esporádicos, em eventuais situações de tarefas que não foram possíveis realizar em tempo hábil, mas passando sempre pela autorização do responsável/gestor.

O gestor considera importante possuir um controle de autorização para as horas extras e cálculo dos salários bem como um método para controlar o horário dos funcionários. Na empresa estudada as horas extras são controladas por meio de folha ponto, preenchida manualmente.

A média encontrada neste bloco foi 4. Significa que a média geral de importância no setor de Administração de Pessoal é considerada importante. O gestor pontuou que este setor é de suma importância, e acredita que ter um controle deste setor é uma forma de manter a mesma equipe, acompanhar o nível de absenteísmo e evitar problemas com rotatividade de funcionários.

#### 4.2.3 Ativo Fixo:

O que se procura evidenciar é a opinião do gestor em relação aos ativos fixos da empresa. Das questões relacionadas neste item, verificou-se que o gestor considera importante ter registros contábeis atualizados, refletindo a situação real da propriedade da empresa. O gestor considera importante, possuir plaquetas de identificação de seus ativos, porém em sua empresa não é utilizada esta fórmula de identificação de ativos.

**Quadro 8 - Questionamentos sobre a importância do Ativo Fixo.**

ATIVO FIXO	1	2	3	4	5
A venda ou baixa de qualquer ativo da empresa deve ser expressa e formalmente aprovada pela administração.			X		
A compra de ativos deve seguir os processos de aprovação adequados e imediata identificação deve ser providenciada.				X	
Todos os bens da empresa devem trazer sua plaqueta de identificação. A identificação deve obedecer a uma ordem numérica sequencial, sem que haja duplicidade de registros.					X
Os registros contábeis de inventário devem sempre estar atualizados, refletindo a situação real das propriedades da empresa. Listagem completa dos bens existentes deve ser mantida disponível pela Contabilidade.					X
Registros adequados devem ser mantidos sobre ativos da empresa em poder de terceiros. Na realização do balanço estes ativos também devem ser objeto de contagem física e confirmação de sua existência.			X		

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

O gestor pontua como indiferente, ser formalizada a venda ou baixa de ativo fixo. Tal resposta deriva do fato de ser uma empresa de pequeno porte, não há possibilidade da venda de algum ativo, ser realizado por outra pessoa senão efetuada por o próprio gestor.

#### 4.2.4 Caixas e Bancos:

O caixa e banco da empresa, onde são alocadas as entradas e saídas de dinheiro diariamente na rotina da empresa. Normalmente a empresa utiliza do caixa onde fica as entradas de dinheiro físico resultante da venda de algum produto, e conta corrente banco, para recebimentos e depósito online que vão diretos para a conta bancária da empresa.

O quadro 9 apresenta em escalas de 1 a 5 a importância do caixa e bancos da empresa.

**Quadro 9 - Questionamentos sobre a importância de Caixas e Bancos.**

CAIXA E BANCOS	1	2	3	4	5
Toda conta bancária deve ser previamente autorizada pela administração, e todas as contas devem ter finalidade justificada.					X
Não deverão ser mantidas contas bancárias inativas					X
A responsabilidade de recebimento e depósitos de valores deve estar centralizada no menor número possível de pessoas, e as funções devem			X		

estar segregadas.					
Deve haver registros independentes da contabilidade, sobre os títulos e valores mantidos no departamento e periodicamente deve haver um procedimento de contagem e conciliação com a contabilidade.					X
Todo e qualquer empréstimo bancário deve ser aprovado pela administração. Deve ser elaborada uma procuração que especifique detalhadamente quem são as pessoas com poderes de assinaturas em nome da empresa e quais seus limites.					X
Somente assinaturas em conjunto devem ser usadas acima de certo limite, e sempre os dois níveis gerenciais mais altos disponíveis no momento devem assinar. Cada pessoa autorizada deve ter uma cópia da procuração.					X
No desligamento de qualquer pessoa com poderes de procuração, deve haver controle sobre seu cancelamento, que deve ser feito de imediato nos bancos.					X
Todo adiantamento a funcionários ou a terceiros deve ser feito mediante um formulário apropriado em que às aprovações dos níveis gerenciais adequadas fiquem evidenciadas.					X

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Neste setor a média encontrada foi 4. Significa que a média de importância no setor de disponíveis, caixa e banco é considerado importante.

O gestor considera importante possuir controle neste setor, pois está relacionado diretamente com a saúde financeira da empresa. Toda conta bancária deva ser previamente autorizada e possuir uma finalidade justificada. A empresa não deve manter contas bancárias inativas. O gestor pontuou como indiferente a responsabilidade de recebimento e depósitos ser desempenhada pela mesma pessoa, devido ao fato, de em sua empresa ter apenas uma pessoa responsável pelo controle de recebimento e depósito de valores, e o mesmo supre a necessidade, não havendo necessidade de segregação de funções. O controle das contas bancária da empresa é feita pelo próprio gestor, e mensalmente é enviado relatório a contabilidade para conciliação bancária.

#### 4.2.5 Fundo de Caixa:

A empresa em estudo tem o fundo de caixa um valor que fica disponível na loja, a fim de arcar com despesas simples, como por exemplo, para dar o troco de uma compra para um cliente. O que se procura saber neste bloco é a importância da

empresa possuir controle no seu fundo de caixa. O quadro 10 está se referindo sobre a importância do fundo de caixa da empresa pela perspectiva do gestor.

**Quadro 10 - Questionamentos sobre a importância do Fundo de Caixa.**

FUNDOS DE CAIXA	1	2	3	4	5
Os pagamentos efetuados por meio de fundo de caixa devem limitar-se a pequenos valores e itens comprados em emergência.				X	
A responsabilidade, o acesso físico e a manutenção do fundo deve ser restrita a uma pessoa somente.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A empresa possui fundo de caixa ao qual é utilizado apenas para o pagamento de pequenos valores. O gestor define como importante possuir controle sobre o fundo de caixa existente, pois otimiza a gestão financeira, auxilia no gerenciamento de gastos e garante um planejamento financeiro.

Neste setor a média encontrada foi 4, significa que a média de importância no setor de fundo caixa é considerada importante.

#### 4.2.6 Recebimentos de Caixa

O recebimento de caixa é onde estão todos os registros de vendas à vista/prazo, duplicatas, de modo geral todas as entradas monetárias da empresa. O quadro 11 apresenta a importância dos recebimentos de caixa da empresa de acordo com a percepção do gestor.

**Quadro 11 - Questionamentos sobre a importância dos Recebimentos de Caixa.**

RECEBIMENTOS DE CAIXA	1	2	3	4	5
Os recebimentos de caixa devem ser controlados fisicamente e registrados apropriadamente.				X	
Endosso restritivo em nome da empresa deve ser apostado nos cheques, no ato em que são recebidos.				X	
Os recebimentos efetuados devem ser depositados imediatamente em conta bancária da empresa.			X		
Cheques pré-datados devem ser mantidos em local seguro, exercido estrito controle sobre eles, e na data, descontados de imediato nos bancos.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

O gestor acredita que os recebimentos de caixas devem ser sempre controlados fisicamente e devidamente registrados, pois os recebimentos são os

resultados dos trabalhos desenvolvidos até então. É onde a empresa consegue forças para poder se manter no mercado.

Os recebimentos devem ser depositados imediatamente em conta bancária da empresa e os cheques devem passar por averiguação no ato do seu recebimento, o procedimento padrão a ser realizado é a verificação do nome do cliente juntamente com o SPC/SERASA.

Neste setor a média encontrada foi 3, significa que a média de importância no setor de recebimento de caixa é considerada indiferente. Todo o recebimento contribui para que a empresa permaneça com sua saúde financeira inabalada, mantendo suas obrigações em dia (fornecedores, despesas administrativas, funcionários e outras despesas).

#### 4.2.7 Reconciliação Bancária:

A reconciliação bancária proporciona para a empresa a segurança de que suas transações financeiras estão devidamente registradas juntamente a sua contabilidade.

A conciliação bancária é realizada mensalmente de forma detalhada fazendo a comparação com extrato bancário de modo a obter a exatidão do saldo em análise. Após a conciliação bancária é realizado, então, os lançamentos complementares e/ou estornos, caso seja necessário. No quadro 12 está apresentando a importância da reconciliação bancária.

**Quadro 12 - Questionamentos sobre a importância da Reconciliação Bancária**

RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS	1	2	3	4	5
Todas as contas bancárias da empresa devem ser controladas por meio de razão geral e devem ser conciliadas mensalmente por detalhada comparação entre os registros da empresa e os extratos bancários.				X	
Os extratos bancários devem ser encaminhados diretamente às pessoas encarregadas das reconciliações, sem intermediários.				X	
No processo de reconciliação das contas, a sequência numérica dos cheques deve ser controlada, devendo ser registrados os números faltantes para posterior seguimento.				X	
Os demonstrativos das reconciliações juntamente com os extratos bancários devem ser arquivados adequadamente, em ordem cronológica.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Neste setor a média encontrada foi 4, significa que a média de importância no setor de reconciliação bancária é considerada importante. De acordo com o gestor, é importante manter a conciliação das contas da empresa sempre

atualizadas, essa conciliação é realizada mensalmente de maneira minuciosa analisando os registros da empresa e seus extratos.

As organizações dos documentos são feitas em ordem cronológicas e os cheques são ordenados em sequência numérica, proporcionando agilidade na hora de buscá-los.

Os demonstrativos da reconciliação e extratos, assim como todos os documentos da empresa, devem ser sempre arquivados adequadamente na sua devida ordem, pois um documento perdido pode gerar um enorme desperdício de tempo de um funcionário em encontrar, até mesmo em prejuízos financeiros para a empresa.

Proporcionando com que haja um acompanhamento minucioso dos extratos da empresa e podendo assim, ser feito a correção caso ocorra algum erro de lançamento.

#### 4.2.8 Compras:

O setor de compras é responsável por manter todos os materiais necessários para o funcionamento adequado da empresa, proporcionando conforto a seus clientes e funcionários e ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades da empresa como um todo.

Uma das atribuições mais importantes deste setor são as cotações de preços e ordens de compras. Vale ressaltar que antes da aprovação da ordem de compra a empresa exige que sejam feitas três cotações de preços com fornecedores diferentes. Este é um setor onde é necessário profissionais qualificados, que estejam alinhados com a visão estratégica da empresa. O quadro 13 está representando a importância das compras da empresa pela visão do gestor.

**Quadro 13 - Questionamentos sobre a importância das Compras**

COMPRAS	1	2	3	4	5
Melhor preço, melhor quantidade, no tempo certo e no lugar certo, observando-se as exigências de qualidade.					X
Todas as compras da empresa, exceto as de pequenos itens pagos pelo fundo de caixa, devem ser devidamente aprovadas por pessoas autorizadas. Exceções a esta regra devem ser expressamente aprovadas pela administração.				X	

Uma ordem de compra não deve nunca ser emitida após o fato ter-se consumado, ou seja, após a compra já ter sido efetuada, e sim, sempre previamente.				X	
No mínimo três cotações de diferentes fornecedores devem ser obtidas, para compras em que os valores e quantidades envolvidas sejam substanciais.					X
Os processos de seleção de cotações devem ser documentados e arquivados da maneira adequada para eventual revisão posterior pela administração.			X		
Decisões de escolher outro fornecedor que não o mais competitivo deve ser suportado e aprovado devidamente.				X	
Adequado controle deve ser exercido no arquivamento de ordens de compra.				X	
As vantagens de fabricar ou comprar fora devem ser sempre avaliadas pelo pessoal de suprimentos mediante estudos formais de preço				X	
Antes de pagar as contas de fretes sobre compras devem ser analisadas adequadamente, a fim de verificar sua exatidão em confronto com as condições contratadas.				X	
A inclusão ou exclusão de um fornecedor no arquivo de fornecedores autorizados deve efetuar-se por meio de um processo devidamente aprovado pela administração.			X		
A função de procurar novos fornecedores deve ser questionada continuamente, visando à possibilidade de fornecedores alternativos.					X
Não devem ser permitidas compras de itens pessoais, para uso dos funcionários, pelos canais de compras da empresa.			X		
Fornecedores exclusivos só devem existir em consequência das exigências de qualidade devendo estar suportados por estudo formal e aprovados pela administração.				X	
Devoluções de materiais, ou quaisquer alterações que implicam na dedução de valores a favor da empresa devem ser devidamente informadas.				X	
Deve ser evitada a formação de estoques de materiais a serem devolvidos aos fornecedores, ação cabível deve ser tomada prontamente.				X	
Os contratos de serviços devem ser analisados previamente por responsável legal.				X	
Adequada interação deve existir entre as funções de compras e garantias, no sentido de que seja negociado termo de garantia nas compras efetuadas.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Neste setor a média encontrada foi 3, significa que a média de importância no setor de compras é considerada indiferente. Nas questões relacionadas as atividades de compras, fica evidente que é considerado uma importância significativa para a empresa fazer cotações de preços com pelo menos três fornecedores e ter aprovação do gestor para a realização das compras.

O gestor acredita ser importante ter mais opções de fornecedores, pois assim, aumentam as chances de se conseguir preços menores quando se refere ao mesmo produto, garantindo menor custo na aquisição de mercadorias. O gestor se manteve neutro em três situações: (i) quanto os processos de seleção de cotações são documentados e arquivados de maneira adequada para eventual revisão posterior pela administração; (ii) quanto a inclusão/exclusão de algum fornecedor no arquivo de fornecedores forem realizados através de processo devidamente pela administração; e (iii) não é permitido a compra de produtos pessoais dos funcionários através do canal de compra da empresa.

De acordo com o gestor, não se deu tanta importância para estes quesitos, pois, como se refere a uma empresa de pequeno porte é mais fácil de ter o controle sobre os seus fornecedores. Os documentos sempre estão devidamente arquivados e de fácil acesso e a empresa age de forma flexível em algumas ocasiões esporádicas, quando se refere à compra de algum produto para seus funcionários em nome da empresa, mas sempre passando pela autorização do gestor.

#### 4.2.9 Recebimentos de Mercadorias:

Como visto anteriormente, para escolher o fornecedor ele deve passar por alguns requisitos, um deles é a documentação regularizada e cotações. A escolha do fornecedor reflete na hora do recebimento das mercadorias, a escolha de um fornecedor confiável proporciona agilidade nas conferências dos materiais e menos transtornos com devoluções de mercadorias incorretas ou com defeitos. O quadro 14 refere-se à importância dos recebimentos de mercadorias.

**Quadro 14 - Questionamentos sobre a importância dos Recebimentos de Mercadorias.**

RECEBIMENTOS DE MERCADORIAS	1	2	3	4	5
As funções de recebimento de mercadoria devem estar separadas das funções de compras e contas a pagar.			X		
O pessoal do recebimento deve analisar os materiais com o documento, a fim de determinar se as condições deles estão de acordo com as ordens de compra.				X	
Quaisquer variações nos materiais recebidos devem ser evidenciadas.				X	
As Notas Fiscais de compras devem ser checadas antes de ser efetuado os pagamentos.				X	
A área física da função de recebimento de deve estar devidamente segregada das outras áreas.			X		



**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Neste departamento, o gestor considera indiferente as funções serem distintas entre recebimento e contas a pagar, a justificativa dada é devido ao espaço físico da empresa ser pequeno, não havendo separação do espaço físico de recebimento das funções de compras e contas a pagar. O que é avaliado é a identificação do produto por meio de notas fiscais. Porém, para o gestor é indispensável haver o controle na entrada de mercadorias e armazenamento.

Neste setor a média encontrada foi 3, significa que a média de importância no setor de compras é considerada indiferente.

#### 4.2.10 Pagamentos:

Este setor controla os compromissos financeiros que a empresa tem de a pagar, tais eles como: pagamentos de fornecedores, contas de consumo. Fazendo com que não gerem atrasos e nem multas. O quadro 15 apresenta a importância dos pagamentos da empresa.

**Quadro 15 - Questionamentos sobre a importância dos Pagamentos.**

PAGAMENTOS	1	2	3	4	5
Nenhum pagamento deve ser efetuado em dinheiro, a não ser os de pequena monta, mediante os fundos fixos de caixa.			X		
Simultaneamente a emissão do cheque, deve ser emitida cópia dele. As cópias devem ser arquivadas para manter um controle sequencial adequado. As cópias de cheque devem especificar a natureza das despesas sendo pagas.			X		
Quando os cheques forem emitidos para o pagamento de vários itens, estes devem ser especificados em seu controle.				X	
Os pagamentos devem ser precedidos de análise adequada a fim de: confirmar o recebimento efetivo das mercadorias e serviços. certificar-se de que os preços e montantes pagos estejam corretos e que a documentação suporte seja adequada e legal.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

O gestor da empresa considera-se indiferente fazer pagamentos em dinheiro. Se a empresa tem dinheiro em caixa e que não irá sofrer prejuízos fazendo o pagamento em dinheiro, não vê o porquê não realizar.

Os pagamentos realizados com frequências são através de cheques e depósitos bancários. Todos sempre identificados.

A média encontrada neste setor foi 3, significa que a média de importância no setor de pagamentos é considerada indiferente. Diante deste resultado é importante destacar que, o gestor não atribui tanta importância para forma de pagamento de seus compromissos, mas busca paga-los dentro do prazo evitando multas e juros.

#### 4.2.11 Vendas:

O setor de vendas é um dos setores de destaque da empresa, pois é neste setor que se busca atingir competitividade no mercado e alcançar os objetivos financeiros.

A função do vendedor não está somente dentro da empresa, mas na parte externa também, pois o vendedor faz com que ocorra a ligação da empresa com o seu cliente. Para muitas pessoas, o vendedor é a própria empresa, por esse motivo este setor deve estar alinhado o objetivo estratégico. No quadro 16 o gestor aborda a importância das vendas para a empresa.

**Quadro 16 - Questionamentos sobre a importância das Vendas**

VENDAS	1	2	3	4	5
Deve haver uma segregação adequada entre o processamento dos pedidos, faturamento, despacho e o contas a receber.				X	
Deve haver evidência da aprovação do crédito pelos níveis adequados.				X	
Deve haver evidência de que todos os embarques sejam efetivamente faturados, e que haja conferencia dos itens faturados.				X	
Condições e preços especiais devem ficar evidenciados documentalmente, com aprovação prévia adequada.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

Diante da análise é possível verificar que as vendas somente podem acontecer por meio de aprovação de crédito e verificação dos documentos. Os descontos quando efetuados, devem ser evidenciados.

A média encontrada neste setor foi 4, significa que o setor de vendas é considerado importante. Pois é o setor que está em contato direto com seu cliente, é o que faz com que a empresa possa se desenvolver, criando receitas e se tornando competitiva no mercado.

#### 4.2.12 Expedição:

Neste setor é considerado importante ter um controle de mercadorias expedidas com utilização de documentos adequados, nota fiscal de saída e controle na entrega.

**Quadro 17 - Questionamentos sobre a importância da Expedição**

EXPEDIÇÃO	1	2	3	4	5
A expedição deve ser suportada pela documentação adequada para efetuar o despacho das mercadorias.  Deve haver evidência de checagem das mercadorias expedidas com os dados dos pedidos e notas fiscais.				X	
Comprovantes do recebimento das mercadorias, por parte das empresas transportadoras, devem ser sempre obtidos na documentação apropriada (canhoto).				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de expedição é considerada importante. Para que algo saia da empresa é preciso que a documentação da remessa, esteja correta e devidamente identificada. O departamento de expedição logística deve possuir um fluxo de materiais seguro e com informações confiáveis.

#### 4.2.13 Faturamento:

De acordo com os resultados, observou-se que é considerado importante ter um controle adequado na emissão das notas fiscais e em possíveis cancelamentos, ter arquivamento por ordem numérica, de forma a facilitar sua localização.

**Quadro 18 - Questionamentos sobre a importância do Faturamento.**

FATURAMENTO	1	2	3	4	5
Os preceitos legais devem ser estritamente obedecidos quando da emissão de Notas Fiscais por pessoal treinado e como conhecimento técnico suficiente.				X	
Estrito controle sequencial numérico deve ser exercido sobre os arquivos de Notas Fiscais Faturas emitidas, para cada série.				X	

Os canhotos destacáveis, comprovantes da efetiva entrega da mercadoria devem ser coletados e mantidos em ordem numérica. De preferência, devem ser colados na cópia da referida nota fiscal, no arquivo sequencial.				X	
Deve haver suporte legal para o cancelamento de Notas Fiscais. Todas as vias da nota cancelada devem estar em arquivo. Em seu corpo deve constar o motivo e a aprovação da administração.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de faturamento é considerada importante. Por meio do controle de faturamento é possível ter conhecimento de valor faturado e se este cobre os custos da atividade.

#### 4.2.14 Créditos e Cobranças:

É considerado importante ter um controle de limites de crédito para os clientes, atualização das informações que compõem a situação de seus clientes. Visto que a empresa não possui um número significativo de demanda de vendas a prazo, considerando que suas vendas são a maior parte para órgãos públicos por meio de licitação. Não há relevância em avaliação de crédito das mesmas.

**Quadro 19 - Questionamentos sobre a importância dos Créditos e Cobranças.**

CRÉDITO E COBRANÇA	1	2	3	4	5
Os limites de crédito aos clientes devem ser previamente aprovados e reavaliados periodicamente pela administração.				X	
Deve-se constantemente atualizar as informações e dados relativos à situação econômico-financeira dos clientes.					X
Prorrogações de vencimentos de títulos devem estar devidamente suportadas e suas aprovações evidenciadas pela administração.					X
Um estrito controle sequencial numérico sobre a emissão de títulos e duplicatas deve ser exercido.				X	
A baixa de títulos deve ser adequadamente suportada pelos avisos de cobrança bancários				X	
O acesso ao sistema deve ser restrito a pessoas devidamente autorizadas, tão somente.				X	
Os lançamentos de créditos incobráveis à conta de Provisão para Devedores Duvidosos devem ser feitos somente depois de esgotadas as possibilidades reais de cobrança, e devem ser aprovados pela administração.					X
O cancelamento de qualquer título deve ser suportado e aprovado pela administração.					X

Deve haver uma conciliação mensal da posição das contas a receber com os registros contábeis.				X	
-----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---	--

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de crédito e cobrança é considerada importante. Se a empresa possuir uma política de crédito, ela pode facilitar o aumento das vendas e garantir um fluxo de caixa futuro.

#### 4.2.15 Segurança:

Para o gestor, é considerado importante ter limitações ao acesso as instalações em alguns departamentos, possuir sistema de detecção de incêndio e um sistema de alarme e vigilância.

**Quadro 20 - Questionamentos sobre a importância da Segurança.**

SEGURANÇA	1	2	3	4	5
O acesso físico às instalações da empresa deve ser permitido somente a funcionários ou pessoal autorizado.					X
As propriedades da empresa devem ser adequadamente protegidas por um sistema de alarme.					X
Um sistema de detecção de incêndio deve ser mantido e periodicamente testado.				X	
Fora do horário de expediente o acesso às instalações da empresa deve ser restrito.					X

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que o setor de segurança é importante. A empresa deve atender as demandas exigidas da vigilância sanitária e especificações conforme exigência do corpo de bombeiros, exemplo mapas de avaliação de riscos.

#### 4.2.16 Contabilidade:

Das treze questões deste departamento, foi possível verificar a opinião do gestor da empresa sobre sua contabilidade. Foi evidenciada que o empresário considera a contabilidade uma ferramenta muito importante. Pois é responsável pela

produção de informações, visto que o gestor terá que se valer da contabilidade na busca de conhecimentos sobre o seu negócio. Permitindo a avaliação da situação financeira da empresa num sentido estático, bem como fazer deduções sobre suas tendências.

**Quadro 21 - Questionamentos sobre a importância da Contabilidade.**

CONTABILIDADE	1	2	3	4	5
Que as transações sejam registradas necessariamente a fim de: (a) permitir o preparo e a elaboração dos relatórios contábeis de acordo com os princípios contábeis ou outros critérios aplicáveis a estes relatórios e (b) manter o controle sobre os ativos da empresa.				X	
Que os registros contábeis dos ativos da empresa sejam periodicamente comparados com sua existência física e que sejam efetuados os ajustes necessários, a respeito das diferenças.				X	
As operações do Departamento de Contabilidade devem estar suportadas pelo Manual de Procedimentos Contábeis em que sejam especificados o uso adequado das contas e o registro das transações.			X		
Um plano de contas completo e atualizado deve ser mantido de acordo com os princípios de contabilidade. Uma descrição dos itens a serem lançados nas contas deve existir, a fim de promover a consistência dos registros.				X	
O acesso aos livros e registros contábeis deve ser limitado às pessoas cuja suas responsabilidades assim o requeiram.				X	
As decisões sobre cobertura de seguro devem ser de responsabilidade dos níveis gerenciais adequados.				X	
Os lançamentos contábeis devem ser padronizados no tocante ao seu conteúdo e identificação. Eles devem ser explícitos e suportados por dados prontamente identificáveis. Todos os lançamentos contábeis devem ser revisados e aprovados.			X		
Os relatórios financeiros emitidos periodicamente devem ser suficientemente informativos e detalhados, a fim de trazer a luz flutuações anormais nas áreas importantes da empresa.				X	
Os lançamentos devem estar suportados por documentação original adequada. Deve haver evidência do processamento em todos os documentos. (ex: carimbo de lançado).				X	
A gerencia de contabilidade deverá dispor de uma listagem a fim de controlar o processamento de lançamentos contábeis-chaves a serem efetuados mensalmente.				X	
Deve existir evidencia sobre a análise e conciliação mensal das contas.			X		
A numeração automática dos lançamentos contábeis efetuada pelo sistema deve ser objeto de controles adequados a fim de prevenir a sua duplicidade.				X	

Os livros fiscais devem ser periodicamente reconciliados com os registros contábeis, e os ajustes devem ser efetuados dentro do período em questão.				X	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---	--

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de contabilidade é considerada importante. Independente do porte ou tributação da empresa a contabilidade é necessária e importante. Por meio dela é possível o gestor saber, a rentabilidade e lucratividade do negócio. A contabilidade auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta os dados econômicos, registrando-os em forma de relatórios, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. A contabilidade na empresa é terceirizada.

#### 4.2.17 Folha de Pagamento:

A elaboração de folha de pagamento é feita em escritório contábil contratado. O gestor considera importante ter controle sobre autorização para acréscimos ou reduções na folha. A movimentação dos valores da folha de pagamento, afeta os aspectos da contabilidade na empresa e sua saúde financeira. Decorrente a isso, se faz necessário conciliar a folha de pagamento a cada ciclo de pagamento.

**Quadro 22 - Questionamentos sobre a importância da Folha de Pagamento.**

FOLHA DE PAGAMENTO	1	2	3	4	5
Deve haver autorização da administração para todos os acréscimos ou reduções na folha de pagamento.					X
A documentação em suporte aos salários pagos deve ser mantida e arquivada adequadamente.					X
Todos os descontos em folha, a não ser os legais, devem ser mantidas e autorizadas pelos próprios funcionários.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de folha de pagamento é considerada importante. A empresa deve ter controle sobre a folha de pagamento e estar atenta a atualizações de normas e leis trabalhistas.

#### 4.2.18 Custos:

É evidenciado como importante a empresa possuir uma gestão de custos que forneça dados referentes aos custos, de modo a auxiliar na formação dos preços de venda de seus produtos.

**Quadro 23 - Questionamentos sobre a importância dos Custos.**

CUSTOS	1	2	3	4	5
Fornecer dados consistentes na determinação dos valores do inventário, dos resultados da empresa, e para a elaboração de relatórios gerenciais.			X		
Fornecer dados consistentes e ágeis, para a área de vendas, para determinação dos preços dos produtos finais.					X
Registrar e fornecer dados para um adequado controle dos custos, e para a tomada de decisões na otimização da utilização dos recursos existentes.					X

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de custos é considerada importante. Conhecer o que se passa na empresa é importante para o gestor. Ter acesso detalhado sobre o que é custo e lucro, o gestor precisa conhecer a medida de risco operacional.

#### 4.2.19 Inventário e Estoques:

Nas sete questões relacionadas a este departamento, as respostas evidenciam que o gestor considera importante ter um controle de estoque por meio de ajustes de inventário, contagem física e verificação de saldo em sistema. Atualização dos registros contábeis e diferenças entre as contagens efetuadas. Manter o estoque físico condizente com o que está registrado em Sistema.

**Quadro 24 - Questionamentos sobre a importância dos Inventários e Estoques.**

INVENTÁRIOS E ESTOQUE	1	2	3	4	5
Os materiais de propriedade da empresa devem estar protegidos de deterioração. A movimentação de estoque deve obedecer a critérios de movimentação física "primeiro que entra, primeiro que sai" para materiais com vencimento pré-determinados.					X
As adições e deduções dos registros de estoque devem estar suportadas por documentação apropriada.				X	
Os ajustes de inventário devem ser formalmente aprovados pela administração, antes de serem efetuados.			X		



Os estoques da empresa devem ser contatos anualmente, por contagem geral e única, ou contagens cíclicas determinadas pela administração.				X	
Quando da existência de materiais de terceiros nas instalações da empresa, devem ser contados, segregados e seus resultados informados aos seus proprietários.				X	
Diferenças substanciais entre as contagens efetuadas e os registros contábeis devem ser objeto de investigação a fim de determinar suas causas, e os ajustes aprovados pela administração.					X
A existência de materiais obsoletos nos inventários e estoques da empresa deve ser periodicamente analisada para possível formação de reserva, ou a sua baixa.				X	

**Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelo autor (2018).**

A média encontrada neste setor foi 4, significa que a média de importância no setor de inventários e estoque é considerada importante. Ter um controle de estoque evita erros: como por exemplo, vender um produto que não está disponível em estoque, e o cliente ficar insatisfeito com a demora da entrega do produto. Outro ponto a ser evidenciado é o gestor evitar comprar produtos de forma excessiva, pedidos devem ser feitos junto aos fornecedores conforme a demanda.

Para melhor compreender a opinião e a efetividade do uso do controle interno o próximo tópico expõem de forma simplificada o que realmente é utilizado, e como é controlado cada setor da empresa.

#### 4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS PELA EMPRESA.

Fica evidente que a empresa se utiliza de controles internos em suas operações, indiferente da opinião sobre a importância. A percepção significa a opinião, ou seja, o gestor pode considerar não ser importante, porém se utiliza de controle e acredita ter controle real sobre sua empresa. A seguir serão relatados os controles que efetivamente existem na empresa e são utilizados:

- Administrativo e departamento de pessoal: Como a empresa é administrada por um único gestor o mesmo absorve responsabilidade em outros vários setores, como setor de recursos humanos e setor financeiro. Cada funcionário possui sua função formalizada verbalmente, quem fiscaliza o cumprimento das funções é o gestor da empresa. Como a quantidade de funcionários é

pequena, não há intensiva cobrança de resultados, cada funcionário faz sua função conforme demanda.

- Ativo Fixo: A compra de ativo fixo é registrada ao centro de custo apropriado, a distribuição estará entre loja conveniência ou oficina mecânica. Quem gerencia os ativos é o gestor da empresa. Apesar de o gestor ter respondido que, para ele é indiferente que a baixa de ativos deva ser expressa e formalmente aprovada pela administração, o mesmo tem total controle de seus ativos. A administração de ativo neste caso é o próprio gestor que controla. O ativo é registrado no imobilizado e depreciado conforme sua utilização ou tempo de vida útil.
- Caixas e Bancos: O gestor quem controla a conta bancária da empresa fazendo conferência de recebimento e efetuando pagamentos. Mensalmente é enviada a contabilidade setor terceirizado, ao qual faz a reconciliação bancária.
- Fundo de Caixa: Toda entrada e saída de caixa é registrado por meio de um sistema de informações.
- Recebimentos de Caixa: O gestor considerou indiferente o recebimento de caixa, visto que a empresa não efetua muitas vendas diretas. O faturamento da empresa está distribuído em 75% das vendas de mercadorias e serviços por licitação e contrato. Diante disso não há grande fluxo de recebimento em caixa fixo. As vendas que são para consumidor final, vendas diretas, são a vista ou parcelado por meio de boleto bancário. O que não é recebido no prazo é direcionado automaticamente ao órgão de Centralização de Serviços dos bancos (SERASA).
- Reconciliação Bancária: É controlado pelo gestor, mensalmente é encaminhado relatório a contabilidade a qual é terceirizada, responsável pela reconciliação bancária.
- Compras: De modo geral as compras são efetuadas conforme demanda. A empresa visa não possuir estoques exorbitantes, as compras são feitas depois de efetuar cotação e análise de valores, calculado a margem de lucro.
- Recebimento de Mercadorias: O gestor considera indiferente serem efetuadas as funções de recebimento separadas entre compras e contas a pagar. Porém, em sua empresa quem efetua as compras são os vendedores que

também fazem conferência. A função de contas a pagar é feita pelo gestor, por meio de relatório do sistema. A mercadoria chega à empresa e é feita conferência de código de fabricante e código interno juntamente com o catálogo da montadora. A mercadoria é armazenada no estoque e registrado no sistema com sua devida alocação. A nota fiscal de compras é direcionada ao administrativo da empresa, onde é feita conferência fiscal, CFOP (Código Fiscal De Operações E Prestações) e conferência do NCM (Nomenclatura Comum do MERCOSUL). As notas são lançadas no sistema software (sistema de processamento de dados) de gestão empresarial, ao qual possui interação com financeiro, contábil e fiscal.

- Pagamentos: Os pagamentos são efetuados por DDA (Débito Direto Autorizado). Os pagamentos são efetuados e controlados pelo gestor da empresa. Diariamente o gestor verifica relatório do sistema e realiza os pagamentos.
- Vendas: Vendas são feitas no balcão vendas diretas, e por meio de contrato de licitações. As vendas de licitações são realizadas por profissional que possui a função de efetuar pesquisa e análise de editais, pleitear tal processo de licitação. A cotação e verificação da viabilidade de participar da licitação ou não, é o gestor da empresa quem define.
- Expedição: Após a emissão da nota fiscal e separação da mercadoria, quando necessário é efetuado cotação com transportadora, é feito despachado conforme a demanda. Nada sai da empresa sem emissão de nota fiscal e conferência do pedido ou liberação de empenho no caso de venda por licitação.
- Faturamento: O faturamento é controlado mensalmente pelo gestor que possui controle da situação, desde quantidades de mercadorias vendidas e o custo da mesma. Como também uma média de quantos pedidos foi liberado empenho para faturamento.
- Créditos e Cobranças: O gestor não acha relevante a avaliação de créditos, devido não ter problemas com inadimplência. As vendas a prazo são liberadas na condição de pagamento via boleto bancário sujeito a protesto.
- Segurança: A empresa atende à demanda exigida pela vigilância sanitária e possui mapa de avaliação de riscos, e LAIA (Levantamento de Aspectos e

Impactos Ambientais), na oficina há adequada destinação de resíduos derivados de petróleo.

- Contabilidade: Mensalmente é enviado para a contabilidade terceirizada relatório de entrada e saída de notas, relatório de pagamento e extrato bancário. A contabilidade faz a consolidação e cálculos de impostos e obrigações. Os demonstrativos contábeis são elaborados pela contabilidade. O gestor faz avaliação destes demonstrativos e busca conhecimento sobre a real situação financeira.
- Folha de Pagamento: A folha de pagamento é elaborada pela contabilidade terceirizada. A folha ponto manual é utilizada para cálculo de horas trabalhadas.
- Custos: Na compra de mercadorias é feito cotação com diversos fornecedores a fim de conseguir o melhor preço, o mais vantajoso para a empresa.
- Inventários e Estoques: O saldo em estoque é reduzido possuindo apenas mercadorias que possuem maior probabilidade de saída/venda, isso facilita o controle de estoque. Inventários são feitos anualmente evitando desfalques e fazendo ajustes, quando necessário.

A seguir é apresentada a triangulação de dados obtidos por meio da entrevista, questionário e artigos utilizados para orientação em estudos precedentes.

#### 4.4. TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS

Por meio da pesquisa, pode-se observar que cada setor da empresa deve possuir controles que atendam suas necessidades, para que não ocorra excesso de informações irrelevantes, levando o setor a sofrer prejuízos e retardando seu processo.

Conforme conceitua Chiavenato (2003), cada empresa requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional. Sendo o maior desafio o aprimoramento de forma gradativa o desempenho da organização como um todo.

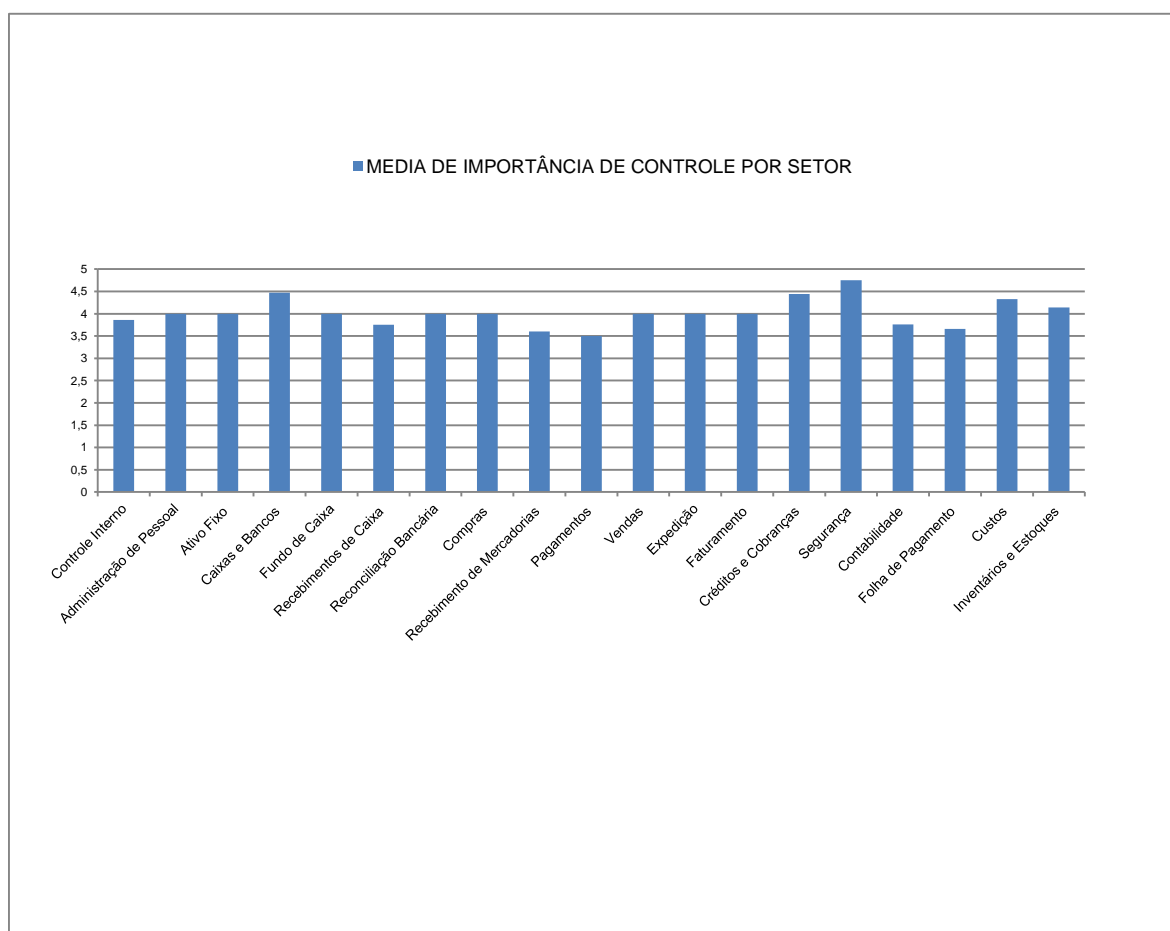
Quanto à percepção do gestor da empresa, fica evidente que o mesmo compreende a importância da empresa possuir controles internos eficientes.

Apesar de ter respondido, que em sua opinião ter controle em determinados setores é indiferente, o gestor possui controle de sua empresa, e considerou a realidade e aplicabilidade em sua empresa.

Conforme enfatiza Lorenzoni e Viera (2012), por meio do conhecimento dos sistemas contábeis, dos processos internos, da análise da rotina e cumprimento das atividades executadas, levando em consideração o caráter e os riscos das operações desempenhadas, é possíveis ter uma percepção do controle interno como ferramenta de gestão.

Na ausência de controles as decisões são subsidiadas por intuição, e nesse caso muitos erros poderão existir. O controle interno auxilia as tomadas de decisões, que são fundamentais para a empresa, pois só se gerencia aquilo que se mede e/ou monitora. (SANTOS, BÔAS e MORAES 2016).

O gráfico 1 demonstra o resultado do questionário que evidencia a media de importância da empresa possuir controles internos na opinião do gestor.



**Gráfico 1 – Média de importância controle interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor (2018).**

Resumidamente, em alguns setores ter um controle é relativamente mais importante que em outros, devido à complexidade de cada procedimento. Os resultados equiparam-se, ficando clara a importância da empresa possuir controle interno como auxílio na gestão da organização.

O gestor considera os controles, em alguns setores importantes e em outros ele considera muito importante. Por meio da pesquisa é evidente que a empresa estudada, possui controles internos e esses controles são considerados importantes para que se haja uma eficiente gestão da empresa.

Para Attie (2000), os meios que possibilitam a realização de um controle eficiente são: Documentação confiável, conciliação, análise, plano de contas, tempo hábil e equipamentos mecânicos.

Com base nos meios elencados pelo autor, a empresa em estudo possui um controle considerado eficiente, documentação confiável registro de todas as transações. A conciliação de informações e relatórios é feita via sistema. A contabilidade faz o cotejamento entre o financeiro, fiscal e o contábil. O plano de conta da empresa possui estruturação formal. O sistema de informação é adequado à contabilidade com classificação e a utilização adequada de cada conta. O registro das transações é feito dentro do período da competência.

As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda do patrimônio contra perdas e riscos podem ser elencadas em: segregação de função; sistema de autorização e aprovação; determinação de funções e responsabilidades, rotação de funcionários, legislação, contagens físicas independentes (ATTIE, 2000).

A empresa em estudo estabelece independência entre as funções, ainda que a quantidade de funcionários seja pequena existe segregação de funções. O gestor possui controle das operações, sendo responsável por aprovação de operações que são significativas economicamente. Não existe organograma que determinem as linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica, pois não se aplica a empresa devido ao porte. Há apenas um gestor e administrador, apenas uma linha de hierarquia. Não existe rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Quanto à legislação a empresa mantém atualizada, não há riscos de expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes. A obediência a legislação é cobrada de forma intensiva, visto que empresa precisa manter-se habilitada para participação

em licitações. As contagens físicas de bens e valores são realizadas de forma periódica.

Considerando que a empresa cumpre os requisitos básicos de controle e salvaguarda de seu patrimônio, é dedutível que ela possui controle em suas operações.

Decorrente do crescimento da empresa e as exigências do mercado competitivo há necessidade do uso de controles internos, os quais fornecem possibilidades para o bom desenvolvimento e controle das atividades desempenhadas por cada setor. A empresa necessita possuir formas de controles, mesmo que está seja sintetizada, desde que utilizados de forma correta e observando a real necessidade de controle de cada empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral, identificar qual a importância dos procedimentos de controles internos na gestão de uma empresa de pequeno porte do município de Pato Branco (PR). Assim, verificou-se que a empresa em análise tem um controle básico de seus setores de forma simples, porém eficaz.

Dessa forma, fica evidente que, a existência de controles internos da empresa está relacionada à garantia de seus ativos e à prevenção contra irregularidades. Os controles internos mais importantes para o gestor da empresa estão nos departamentos: administração de pessoal, caixa e bancos, recebimentos de caixa, créditos e cobranças, contabilidade e custos.

Uma empresa que não acompanha a evolução do mercado, não consegue manter ativa a sua lucratividade. Portanto, um aspecto em que é deixado como sugestão de melhoria, é a empresa proporcionar treinamentos de atualização aos funcionários para terem qualificação e habilidade para o cargo que ocupam. A empresa deve possuir descrição dos cargos, definindo assim as funções e competências de que cada funcionário é responsável em desenvolver.

Diante disso, a pesquisa realizada é importante para o aprofundamento do conhecimento do controle interno, a qual pode influenciar o sucesso da empresa. Por meio da confiança das informações e da segurança, diante dos processos de tomadas de decisões. Também, pode ser constatado que há possibilidade de implantar sistemas de controle interno em pequenas empresas, adaptando a realidade da empresa.

A pesquisa realizada apresentou limitação na aplicabilidade do questionário, devido à empresa ser de pequeno porte, e os setores e procedimentos internos serem sintetizados. Outro fator a ser destacado é que cada empresa possui suas particularidades, portanto não podemos generalizar os resultados encontrados e atribuímos a todas as empresas de pequeno porte.

Como sugestão de pesquisas futuras sugere-se utilização deste questionário e aplicação através de entrevista em empresas de outros portes. Possibilitando a comparabilidade entre elas.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

CARLI, Caren Borba - **Planejamento e controle: fatores fundamentais para o desenvolvimento empresarial**. Ed. Barreiras: Monografia, 2008.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica** GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed.São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COOK, John W; WINKLE, Gary M, **Auditoria: Filosofia e Técnica**. 1 ed São Paulo: Saraiva, 1979.

D'AVILA, Marcos Z., OLIVEIRA, Marcelo A. M. de. **Conceitos e Técnicas de Controle Internos de Organizações**. São Paulo, Nobel, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas,1981.

FRANÇA, Sergio Luiz Braga; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Modelo organizacional para a gestão de mudanças em organizações**. XIII SIMPEP, Bauru/SP, p. 1-11, 6 a 8 nov. 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2011.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto- Gedecon, Cruz Alta, v. 1, n. 1, p.118-132, 2013.

MACHADO, Hilka P. Vier; ESPINHA, Pedro Guena. **Reflexões sobre as Dimensões do Fracasso e Mortalidade de Pequenas Empresas**. Revista Capital Científico, Guarapuava – PR, v. 3, n. 1, p. 51-64, jan/dez. 2005. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/612/745>. Acesso em: 02.02.2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS, Carlos de Carvalho; MARIANO, Rosimar Pereira. **Controle interno: uma abordagem teórica**. Contabilidade de vista & revista: 1999.

MARCONI, Mariana; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. (6a ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. Paulo: Edicta, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2011

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Consulex, 2002.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Maringá, n. 03, p.33-44, jan./jun. 2004. Semestral.

RIBEIRO JUNIOR. Elson Heraldo; PENTEADO, Rosangela de Fatima Stankowitz. **Modelo para formatação de trabalhos acadêmicos da UTFPR**. Ponta Grossa, 2011. (Apostila).

PLETSCH, Caroline Sulzbach; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin ;LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. **Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas**. Enfoque Reflexão Contábil, v. 35, n. 3, p. 69-82, 2016.

SANTOS, Jailma Carvalho dos Santos; VILAS BÔAS, Ginda Klaus Emerick; MORAES, Luciana da Silva. **A importância do controle interno na gestão das pequenas empresas: um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte, do ramo de consultoria na cidade de barreiras - BA**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXII, Nº. 000019, 2016.

SANTOS, Edmery Angélica Melo Barbosa; OLIVEIRA, Alan Santos. **Sistema de controle de desempenho. Cidade de João Pessoa – PB**. RIC – Revista de Informação Contábil – ISSN 1982-3967 – Vol. 11, nº 3, p. 45-61. Jul-Set/2017.

VENTURINI, Lauren Dal Bem; BARBIERI Simone. **Atividades contábeis em pequenas empresas: estudo de caso de uma empresa de Santa Maria/RS**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, RS, v. 6, n.1, jan./jun./2012.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**

### **INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA FINS ACADÊMICOS** EMPRESA:

1. Endereço completo: onde se situa a empresa atualmente?
2. Em que data ocorreu sua abertura?
3. Qual a função dos sócios na empresa?
4. Idade e formação do administrador?
5. Que produtos a empresa comercializa e quais serviços são prestados?
6. Classificação segundo o enquadramento tributário?
7. Como é o envolvimento dos funcionários na definição e elaboração de procedimentos de controle?
8. É levado em consideração as opiniões dos funcionários na elaboração de procedimentos de controle ?
9. Os empregados possuem influência sobre a determinação de controles internos ?
10. Os objetivos em relação ao controle interno são difíceis de serem alcançados?
11. Ha algum tipo de avaliação de desempenho dos funcionarios? São utilizados como fatores de aumentos salariais?
12. Como procede a designação, de função nos setores da empresa? Há algum tipo de fixa tecnica de cada setor?
13. Tem orgulho em fazer parte desta organização?
14. Considera esta organização é a melhor de todos os possíveis locais para qual desejaria trabalhar?
15. Você se importa com o destino desta organização?

## APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa.

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**

### INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA FINS ACADÊMICOS

EMPRESA:

Identifique o nível de importância nas afirmativas abaixo:

	1= NÃO É IMPORTANTE.					
	2= POUCO IMPORTANTE.					
	3= INDIFERENTE					
	4= IMPORTANTE					
	5= MUITO IMPORTANTE					
	<b>CONTROLE INTERNO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Ter uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos, na sua empresa.					
2	Ter pessoal de confiança com habilidade, treinamento e experiência necessários para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades.					
3	Possuir plano organizacional (organograma) que inclua a delegação e a coordenação das responsabilidades estabelecidas com a devida segregação de funções.					
4	Adequados procedimentos para autorização e aprovação de transações.					
5	Registro das transações em detalhes razoáveis, exatos e em tempo hábil.					
6	Manuais de procedimentos detalhados, em suporte a política e diretrizes emitidas pela administração, devem ser desenvolvidos a fim de garantir consistência no processamento das transações diárias.					
7	A empresa espera de seus funcionários uma conduta profissional no relacionamento com o ambiente interno e externo da empresa.					
	<b>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</b>					
8	Todos os funcionários da empresa devem gozar de férias regularmente.					
9	A realização de horas extras deve ser aprovada prévia e formalmente pela administração.					
10	Os dados que influenciam no cálculo dos salários devem ser mantidos constantemente atualizados.					
11	O acesso aos arquivos e informações do departamento deve ser restrito a pessoa cuja função requiera.					
12	A alimentação de informações ao sistema, e mudanças ocorridas no cadastro de funcionários, deve ser feita por meio dos documentos originais, em que as autorizações forem formalmente obtidas.					
13	A compilação de tabelas e faixas salariais deve seguir normas de verificação quanto à sua exatidão, e seu uso deve ser confidencial.					

14	A admissão de novos funcionários deve ser precedida de investigações adequadas, de acordo com as responsabilidades a serem assumidas.					
15	Os benefícios existentes devem ser adequada e plenamente difundidos a todos os níveis de pessoal com direito a eles.					
16	A empresa adotará um sistema de ponto, horário flexível e banco de horas a fim de evitar a formação de contingências trabalhistas.					
	ATIVO FIXO					
17	A venda ou baixa de qualquer ativo da empresa deve ser expressa e formalmente aprovada pela administração.					
18	A compra de ativos deve seguir os processos de aprovação adequados e imediata identificação deve ser providenciada.					
19	Todos os bens da empresa devem trazer sua plaqueta de identificação. A identificação deve obedecer a uma ordem numérica sequencial, sem que haja duplicidade de registros.					
20	Os registros contábeis de inventário devem sempre estar atualizados, refletindo a situação real das propriedades da empresa. Listagem completa dos bens existente deve ser mantida disponível pela Contabilidade.					
21	Registros adequados devem ser mantidos sobre ativos da empresa em poder de terceiros. Na realização do balanço estes ativos também devem ser objeto de contagem física e confirmação de sua existência.					
	CAIXA E BANCOS					
22	Toda conta bancária deve ser previamente autorizada pela administração, e todas as contas devem ter finalidade justificada.					
23	Não deverão ser mantidas contas bancárias inativas					
24	A responsabilidade de recebimento e depósitos de valores deve estar centralizada no menor número possível de pessoas, e as funções devem estar segregadas.					
25	Deve haver registros independentes da contabilidade, sobre os títulos e valores mantidos no departamento e periodicamente deve haver um procedimento de contagem e conciliação com a contabilidade.					
26	Todo e qualquer empréstimo bancário deve ser aprovado pela administração. Deve ser elaborada uma procuração que especifique detalhadamente quem são as pessoas com poderes de assinaturas em nome da empresa e quais seus limites.					
27	Somente assinaturas em conjunto devem ser usadas acima de certo limite, e sempre os dois níveis gerenciais mais altos disponíveis no momento devem assinar. Cada pessoa autorizada deve ter uma cópia da procuração.					
28	No desligamento de qualquer pessoa com poderes de procuração, deve haver controle sobre seu cancelamento, que deve ser feito de imediato nos bancos.					
29	Todo adiantamento a funcionários ou a terceiros deve ser feito mediante um formulário apropriado em que às aprovações dos níveis gerenciais adequadas fiquem evidenciadas.					
	FUNDOS DE CAIXA					
30	Os pagamentos efetuados por meio de fundo de caixa devem limitar-se a pequenos valores e itens comprados em emergência.					

31	A responsabilidade, o acesso físico e a manutenção do fundo deve ser restrita a uma pessoa somente.					
	RECEBIMENTOS DE CAIXA					
32	Os recebimentos de caixa devem ser controlados fisicamente e registrados apropriadamente.					
33	Endosso restritivo em nome da empresa deve ser aposto nos cheques, no ato em que são recebidos.					
34	Os recebimentos efetuados devem ser depositados imediatamente em conta bancária da empresa.					
35	Cheques pré-datados devem ser mantidos em local seguro, exercido estrito controle sobre eles, e na data, descontados de imediato nos bancos.					
	RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS					
36	Todas as contas bancárias da empresa devem ser controladas por meio de razão geral e devem ser conciliadas mensalmente por detalhada comparação entre os registros da empresa e os extratos bancários.					
37	Os extratos bancários devem ser encaminhados diretamente às pessoas encarregadas das reconciliações, sem intermediários.					
38	No processo de reconciliação das contas, a seqüência numérica dos cheques deve ser controlada, devendo ser registrados os números faltantes para posterior seguimento.					
39	Os demonstrativos das reconciliações juntamente com os extratos bancários devem ser arquivados adequadamente, em ordem cronológica					
	COMPRAS					
40	Melhor preço, melhor quantidade, no tempo certo e no lugar certo, observando-se as exigências de qualidade.					
41	Todas as compras da empresa, exceto as de pequenos itens pagos pelo fundo de caixa, devem ser devidamente aprovadas por pessoas autorizadas. Exceções a esta regra devem ser expressamente aprovadas pela administração.					
42	Uma ordem de compra não deve nunca ser emitida após o fato ter-se consumado, ou seja, após a compra já ter sido efetuada, e sim, sempre previamente.					
43	No mínimo três cotações de diferentes fornecedores devem ser obtidas, para compras em que os valores e quantidades envolvidas sejam substanciais.					
44	Os processos de seleção de cotações devem ser documentados e arquivados da maneira adequada para eventual revisão posterior pela administração.					
45	Decisões de escolher outro fornecedor que não o mais competitivo devem ser suportadas e aprovadas devidamente.					
46	Adequado controle deve ser exercido no arquivamento de ordens de compra.					
47	As vantagens de fabricar ou comprar fora devem ser sempre avaliadas pelo pessoal de suprimentos mediante estudos formais de preço					
48	Antes de pagas as contas de fretes sobre compras devem ser analisadas adequadamente, a fim de verificar sua exatidão em confronto com as condições contratadas					

49	A inclusão ou exclusão de um fornecedor no arquivo de fornecedores autorizados deve efetuar-se por meio de um processo devidamente aprovado pela administração.					
50	A função de procurar novos fornecedores deve ser questionada continuamente, visando a possibilidade de fornecedores alternativos.					
51	Não devem ser permitidas compras de itens pessoais, para uso dos funcionários, pelos canais de compras da empresa.					
52	Fornecedores exclusivos só devem existir em consequência das exigências de qualidade devendo estar suportados por estudo formal e aprovados pela administração.					
53	Devoluções de materiais, ou quaisquer alterações que implicam na dedução de valores a favor da empresa devem ser devidamente informadas.					
54	Deve ser evitada a formação de estoques de materiais a serem devolvidos aos fornecedores, ação cabível deve ser tomada prontamente.					
55	Os contratos de serviços devem ser analisados previamente por responsável legal.					
56	Adequada interação deve existir entre as funções de compras e garantias, no sentido de que seja negociado termos de garantia nas compras efetuadas.					
	RECEBIMENTOS DE MERCADORIAS					
57	As funções de recebimento de mercadoria devem estar separadas das funções de compras e contas a pagar.					
58	O pessoal do recebimento deve analisar os materiais com o documento, a fim de determinar se as condições deles estão de acordo com as ordens de compra.					
59	Quaisquer variações nos materiais recebidos devem ser evidenciadas.					
60	As Notas Fiscais de compras devem ser checadas antes de efetuados os pagamento.					
61	A área física da função de recebimento de deve estar devidamente segregada das outras áreas.					
	PAGAMENTOS					
62	Nenhum pagamento deve ser efetuado em dinheiro, a não ser os de pequena monta, mediante os fundos fixos de caixa.					
63	Simultaneamente a emissão do cheque, deve ser emitida cópia dele. As cópias devem ser arquivadas para manter um controle seqüencial adequado. As cópias de cheque devem especificar a natureza das despesas sendo pagas.					
64	Quando os cheques forem emitidos para o pagamento de vários itens, estes devem ser especificados em seu controle.					
65	Os pagamentos devem ser precedidos de análise adequada a fim de: confirmar o recebimento efetivo das mercadorias e serviços, certificar-se de que os preços e montantes pagos estejam corretos e que a documentação suporte seja adequada e legal.					
	VENDAS					
66	Deve haver uma segregação adequada entre o processamento dos pedidos, faturamento, despacho e o contas a receber.					
67	Deve haver evidência da aprovação do crédito pelos níveis adequados.					



68	Deve haver evidência de que todos os embarques sejam efetivamente faturados, e que haja conferência dos itens faturados.				
69	Condições e preços especiais devem ficar evidenciados documentalmente, com aprovação prévia adequada.				
	EXPEDIÇÃO				
70	A expedição deve ser suportada pela documentação adequada para efetuar o despacho das mercadorias.  Deve haver evidência de checagem das mercadorias expedidas com os dados dos pedidos e notas fiscais.				
71	Comprovantes do recebimento das mercadorias, por parte das empresas transportadoras, devem ser sempre obtidos na documentação apropriada (canhoto).				
	FATURAMENTO				
72	Os preceitos legais devem ser estritamente obedecidos quando da emissão de Notas Fiscais por pessoal treinado e como conhecimento técnico suficiente.				
73	Estrito controle seqüencial numérico deve ser exercido sobre os arquivos de Notas Fiscais-Faturas emitidas, para cada série.				
74	Os canhotos destacáveis, comprovantes da efetiva entrega da mercadoria devem ser coletados e mantidos em ordem numérica. De preferência, devem ser colados na cópia da referida nota fiscal, no arquivo seqüencial.				
75	Deve haver suporte legal para o cancelamento de Notas Fiscais. Todas as vias da nota cancelada devem estar em arquivo. Em seu corpo deve constar o motivo e a aprovação da administração.				
	CRÉDITO E COBRANÇA				
76	Os limites de crédito aos clientes devem ser previamente aprovados e reavaliados periodicamente pela administração.				
77	Deve-se constantemente atualizar as informações e dados relativos à situação econômico-financeira dos clientes.				
78	Prorrogações de vencimentos de títulos devem estar devidamente suportadas e suas aprovações evidenciadas pela administração.				
79	Um estrito controle seqüencial numérico sobre a emissão de títulos e duplicatas deve ser exercido.				
80	A baixa de títulos deve ser adequadamente suportada pelos avisos de cobrança bancários				
81	O acesso ao sistema deve ser restrito a pessoas devidamente autorizadas, tão somente.				
82	Os lançamentos de créditos incobráveis à conta de Provisão para Devedores Duvidosos devem ser feitos somente depois de esgotadas as possibilidades reais de cobrança, e devem ser aprovados pela administração.				
83	O cancelamento de qualquer título deve ser suportado e aprovado pela administração.				
84	Deve haver uma conciliação mensal da posição das contas a receber com os registros contábeis.				
	SEGURANÇA				

85	O acesso físico às instalações da empresa deve ser permitido somente a funcionários ou pessoal autorizado.				
86	As propriedades da empresa devem ser adequadamente protegidas por um sistema de alarme.				
87	Um sistema de detecção de incêndio deve ser mantido e periodicamente testado.				
88	Fora do horário de expediente o acesso às instalações da empresa deve ser restrito.				
	CONTABILIDADE				
89	Que as transações sejam registradas necessariamente a fim de: (a) permitir o preparo e a elaboração dos relatórios contábeis de acordo com os princípios contábeis ou outros critérios aplicáveis a estes relatórios e (b) manter o controle sobre os ativos da empresa.				
90	Que os registros contábeis dos ativos da empresa sejam periodicamente comparados com sua existência física e que sejam efetuados os ajustes necessários, a respeito das diferenças.				
91	As operações do Departamento de Contabilidade devem estar suportadas pelo Manual de Procedimentos Contábeis em que sejam especificados o uso adequado das contas e o registro das transações.				
92	Um plano de contas completo e atualizado deve ser mantido de acordo com os princípios de contabilidade. Uma descrição dos itens a serem lançados nas contas deve existir, a fim de promover a consistência dos registros.				
93	O acesso aos livros e registros contábeis deve ser limitado às pessoas cuja suas responsabilidades assim o requeiram.				
94	As decisões sobre cobertura de seguro devem ser de responsabilidade dos níveis gerenciais adequados.				
95	Os lançamentos contábeis devem ser padronizados no tocante ao seu conteúdo e identificação. Eles devem ser explícitos e suportados por dados prontamente identificáveis. Todos os lançamentos contábeis devem ser revisados e aprovados.				
96	Os relatórios financeiros emitidos periodicamente devem ser suficientemente informativos e detalhados, a fim de trazer a luz flutuações anormais nas áreas importantes da empresa.				
97	Os lançamentos devem estar suportados por documentação original adequada. Deve haver evidência do processamento em todos os documentos. (ex: carimbo de lançado).				
98	A gerencia de contabilidade deverá dispor de uma listagem a fim de controlar o processamento de lançamentos contábeis-chaves a serem efetuados mensalmente.				
99	Deve existir evidencia sobre a análise e conciliação mensal das contas.				
100	A numeração automática dos lançamentos contábeis efetuada pelo sistema deve ser objeto de controles adequados a fim de prevenir a sua duplicidade.				
101	Os livros fiscais devem ser periodicamente reconciliados com os registros contábeis, e os ajustes devem ser efetuados dentro do período em questão.				
	FOLHA DE PAGAMENTO				
102	Deve haver autorização da administração para todos os acréscimos ou reduções na folha de pagamento.				

103	A documentação em suporte aos salários pagos deve ser mantida e arquivada adequadamente.					
104	Todos os descontos em folha, a não ser os legais, devem ser mantidas e autorizadas pelos próprios funcionários.					
	<b>CUSTOS</b>					
105	Fornecer dados consistentes na determinação dos valores do inventário, dos resultados da empresa, e para a elaboração de relatórios gerenciais.					
106	Fornecer dados consistentes e ágeis, para a área de vendas, para determinação dos preços dos produtos finais.					
107	Registrar e fornecer dados para um adequado controle dos custos, e para a tomada de decisões na otimização da utilização dos recursos existentes.					
	<b>INVENTÁRIOS E ESTOQUE</b>					
108	Os materiais de propriedade da empresa devem estar protegidos de deterioração. A movimentação de estoque deve obedecer a critérios de movimentação física "primeiro que entra, primeiro que sai" para materiais com vencimento pré-determinados.					
109	As adições e deduções dos registros de estoque devem estar suportadas por documentação apropriada.					
110	Os ajustes de inventário devem ser formalmente aprovados pela administração, antes de serem efetuados.					
111	Os estoques da empresa devem ser contatos anualmente, por contagem geral e única, ou contagens cíclicas determinadas pela administração.					
112	Quando da existência de materiais de terceiros nas instalações da empresa, devem ser contados, segregados e seus resultados informados aos seus proprietários.					
113	Diferenças substanciais entre as contagens efetuadas e os registros contábeis devem ser objeto de investigação a fim de determinar suas causas, e os ajustes aprovados pela administração.					
114	A existência de materiais obsoletos nos inventários e estoques da empresa deve ser periodicamente analisada para possível formação de reserva, ou a sua baixa.					