

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
UM ESTUDO DE CASO**

ELAINI DE OLIVEIRA MARTINS BORGES

FLORIANÓPOLIS

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Luiz Alberton

FLORIANÓPOLIS

2006

ELAINI DE OLIVEIRA MARTINS BORGES

**CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.
UM ESTUDO DE CASO.**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pelo Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Prof.^a Elisete D. Pfitscher, Dr^a
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciência Contábeis.

Professores que compuseram a banca:

Prof. Luiz Alberton, Dr. (orientador).

Prof. Pedro José Von Micheln, Dr.

Prof. Isair Sell, Msc.

Florianópolis, agosto de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à primeira pessoa que me incentivou e confiou no meu potencial, não questionou, simplesmente acreditou e não mediu esforços pra ajudar esse sonho a se realizar. Apesar de não estar mais entre nós, sei que de uma forma ou de outra, sempre esteve presente, vibrando com o listão de aprovados e agora novamente festejando com a conclusão do Curso de Ciências Contábeis na UFSC.

Estando agora acompanhada da sensação do dever cumprido, sinto-me à vontade em dizer: Obrigada *Tio Leandro Martins (i.m)*.

AGRADECIMENTOS

A Conclusão do Curso de Ciências Contábeis tem um significado muito importante para mim, além de complementar minha vida profissional, completa minha satisfação pessoal, principalmente por se tratar de uma instituição de ensino como a UFSC. Justamente por ser uma Universidade que contém em seu corpo docente profissionais de alto nível, é que afirmo que esses anos de vida acadêmica não foram fáceis, mas com certeza foram prazerosos e deixarão saudades. Saudades daqueles professores, como meu orientador Luiz Alberton, Dr. que se dedicou e instigou meus conhecimentos, em um dos momentos mais temidos pelos acadêmicos, que é o trabalho de conclusão do curso, e esteve ao meu lado cuidando para que tudo desse certo, e a todos os outros professores, não menos importantes, que colaboraram com dedicação para a construção da profissional que agora estou me tornando.

Neste momento de imensa alegria gostaria de compartilhar e agradecer àqueles que sempre estiveram comigo.

Primeiramente quero agradecer a Deus, por nunca me desamparar nos momentos de fraqueza, quando pensei em desistir, deu-me força pra continuar.

Agradeço aos meus pais que sempre me incentivaram a dar esse passo tão importante, que proporcionaram de uma forma ou de outra que eu chegasse até aqui. A meus irmãos que acompanharam e me apoiaram nessa caminhada, e a minha sobrinha Ana Carolina, que apesar de muito pequena, já entendia que o TCC era um “dever de casa” bem grande a fazer. E a todos os outros familiares e amigos que torceram por mim.

Obrigada aos excelentes amigos da faculdade pela união, força, amizade e companheirismo dedicados em nossa vida acadêmica. Sentirei saudades.

Agradeço, em especial, ao meu esposo Péricles, que teve em minha graduação um papel fundamental pelos puxões de orelha, pelo total apoio, incentivo, paciência e principalmente pelo amor dedicado a mim em todos esses anos.

Por fim, a todos, o meu MUITO OBRIGADA!!!

RESUMO

BORGES, Elaini de Oliveira Martins. **Controles Internos em uma Empresa de Construção Civil**. Florianópolis, 2006. 51 páginas. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Orientador: Prof. Luiz Alberton, Dr.

Este trabalho objetiva a identificação dos procedimentos relacionados a controle interno, visando auxiliar a administração de uma empresa do ramo da construção civil. Para tanto, busca-se com a fundamentação teórica, conceituar, classificar e definir suas finalidades. Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto aos fins e quanto aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso, na qual procurou-se apurar os controles internos existentes e compará-los com a fundamentação teórica. O tratamento dos dados teve caráter qualitativo, para obtenção dos dados foram utilizadas a pesquisa documental, a entrevista informal, a observação e a pesquisa participante. Como resultado da pesquisa constatou-se que, apesar de manter sob constante supervisão do diretor geral, em quase todos os setores da empresa, com exceção da obra, que fica com a supervisão direta do engenheiro e da arquiteta, existem muitos pontos referentes a controles internos que devem ser melhorados, principalmente nos setores de obras e manutenções relacionados à parte de pessoal e controle de material de construção. Conclui-se ressaltando a grande importância dos controles internos em todos os setores da empresa, recomendando-se estudos que enfoquem com mais afinco o que se refere a obras.

Palavras-chave: Controle interno, Auditoria, Construção civil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Geral da Construtora Ltda.....	35
Figura 2: Organograma Financeiro da Construtora Ltda.....	38
Figura 3: Sistema Contábil da Construtora Ltda.....	40
Figura 4: Organograma do Setor de Engenharia e Arquitetura.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios do controle interno.....	19
Quadro 2: Meios utilizados para proteção do patrimônio.....	21
Quadro 3: Suporte à precisão e confiabilidade das informações.....	22
Quadro 4: Métodos utilizados para estímulo à eficiência operacional.....	23
Quadro 5: Princípios aplicados na Construtora Ltda x Fundamentação teórica.....	43
Quadro 6: Descrição dos métodos de preservação dos interesses da Construtora Ltda x fundamentação teórica.....	45
Quadro 7: Descrição do suporte à confiabilidade e precisão das informações da Construtora Ltda x fundamentação teórica.....	46
Quadro 8: Descrição dos métodos utilizados pela Construtora Ltda. para estimular a eficiência operacional x fundamentação teórica.....	47

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE QUADROS.....	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 O RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	16
2.2 CONTROLE INTERNO.....	17
2.2.1 Classificação e princípios do controle interno	18
2.2.2 Objetivos do controle interno	20
2.2.2.1 A preservação dos interesses da organização	20
2.2.2.2 A confiabilidade e a precisão das informações.....	22
2.2.2.3 Estímulo à eficiência operacional	23
2.2.2.4 Adesão às políticas existentes.....	24
2.2.3 Importância do controle interno	25
2.2.4 Avaliação dos sistemas de controle interno.....	26
2.3 AUDITORIA CONTÁBIL	28
2.3.1 Objetivos e fins da auditoria contábil.....	28
2.3.2 Auditoria externa.....	29
2.3.3 Auditoria interna	30
2.3.3.1 A importância da auditoria interna	31
2.3.3.2 Funções da auditoria interna	31
2.3.3.3 Objetivos da auditoria interna	32

3 ESTUDO DE CASO	34
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO	34
3.2 POLÍTICAS DA EMPRESA.....	36
3.3 CONTROLES FINANCEIROS	37
3.4 CONTROLES CONTÁBEIS.....	39
3.5 CONTROLES DE ENGENHARIA E ARQUITETURA.....	40
3.6 CONTROLES ADMINISTRATIVOS.....	42
3.7 COMPARTIVO ENTRE OS CONTROLES DA EMPRESA E A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	43
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, aborda-se primeiramente o tema e o problema elaborado nessa pesquisa, salientando sua importância. Na seqüência, destacam-se os objetivos gerais e específicos do trabalho. E por último, evidencia-se a justificativa e a metodologia da pesquisa, bem como a organização do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As constantes mudanças lançaram as organizações em um cenário de contradições e incertezas. Por este motivo os empresários vêm se interessando em aprimorar seus conhecimentos no que diz respeito a controles que possam auxiliá-los na tomada de decisão. O empresário deve estar preparado para se equilibrar nesse universo duvidoso, contando para isso, com a colaboração e empenho de seus funcionários.

As empresas exigem dos líderes a capacidade de desenvolver métodos diferenciados de gestão para harmonizar e agregar pessoas em benefício da operacionalidade. Nesse caso, é fundamental que se transforme a diversidade dos profissionais em vantagens competitivas.

Nos últimos anos tem-se percebido um avanço das tecnologias no que diz respeito a *softwares* e programas que auxiliam os empresários nas mais diversas atividades. É notável o empenho e o estudo para que estes evoluam cada vez mais em seus objetivos, visando o melhor aproveitamento por parte de seus dirigentes.

O sistema de controle interno oferece aos empresários segurança no que diz respeito aos relatórios, levantamentos e políticas da empresa que envolvem os mais diversificados setores da mesma. Se forem confiáveis e levadas aos administradores em tempo hábil, as informações geradas pelos controles internos, podem ter uma influência ainda maior no que diz respeito à tomada de decisão.

Tendo-se a consciência da importância, do respeito e cumprimento das normas e políticas adotadas pela empresa, com base nas informações geradas pelo controle interno, é que esta pesquisa visa responder a seguinte questão: *Quais são os meios utilizados para*

supervisionar as atividades de uma empresa do ramo de construção civil e garantir que todos os procedimentos estão sendo aplicados corretamente pelos funcionários?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os meios utilizados para supervisionar e garantir que todas as atividades e procedimentos de uma empresa do ramo da construção civil estejam sendo executados corretamente.

Para atingir o objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as políticas e normas internas adotadas por uma empresa do ramo da construção civil;
- Verificar quais as áreas da empresa possuem controles internos;
- Comparar os controles internos da empresa do ramo da construção civil com as recomendações bibliográficas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em virtude do crescimento constante das companhias, tornou-se difícil para um grupo limitado de pessoas controlar todas as operações ligadas à sua atividade, por isso as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, para assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados, detectar irregularidades e apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa. (ATTIE, 1998; ALMEIDA, 1996).

A confiabilidade dos resultados gerados por um controle interno, segundo Attie (1998), é que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões visando o objetivo comum da empresa.

Almeida (1996, p. 50) afirma que “um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção de erros ou irregularidades”.

O tema escolhido para monografia está diretamente ligado à importância dos controles internos dentro das organizações e o poder de gestão que eles proporcionam. Além disso, existe um interesse pessoal por manter laços de amizade com a pesquisadora, em auxiliar nas melhorias pertinentes ao tema na empresa pesquisada, visando o aprimoramento da mesma.

Como ainda não existem muitos trabalhos desenvolvidos na área voltados a empresas do ramo de construção civil, a pesquisa pode também ser analisada como uma contribuição para a sociedade.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de construção civil. Segundo Beuren (2004, p. 84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferível pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, a qual é uma forma de pesquisa voltada para a necessidade de resolver problemas concretos e possui finalidade prática.

A pesquisa é do tipo qualitativa quanto a sua forma de abordagem, na qual analisar-se-á com maior profundidade o fenômeno estudado. O que difere uma pesquisa qualitativa da quantitativa é que a primeira não adota instrumento estatístico como base no processo de análise do problema, não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Na contabilidade é comum o uso da abordagem qualitativa por tratar-se de uma ciência social, apesar de lidar intensamente com números. (BEUREN, 2004).

Em relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, aprofundando-se nos conceitos preliminares sobre o tema analisado, contribuindo assim para o esclarecimento de questões abordadas com menos ênfase. Para que o estudo na contabilidade seja considerado exploratório, deve concentrar-se em algo que precisa ser demonstrado com maior clareza. (BEUREN, 2004).

Para coleta de dados do estudo de caso foram utilizadas a pesquisa documental, a entrevista informal e a observação. A observação e aplicação da entrevista foram possíveis pelo fato de que a pesquisadora mantém um bom relacionamento com os responsáveis pela empresa.

“Na contabilidade, utiliza-se com certa frequência a pesquisa documental, sobretudo quando se deseja analisar o comportamento de determinado setor da economia, com aspectos relacionados à situação patrimonial, econômica e financeira”. (BEUREN, 2004, p. 90).

Outra forma de coleta de dados e informações foi a pesquisa participante, esta foi facilitada por já existir conhecimento dos procedimentos utilizados pela empresa. Tais conhecimentos ocorreram por intermédio de trabalhos prestados anteriormente pela pesquisadora à empresa pesquisada.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando o problema da pesquisa e os objetivos propostos, o trabalho está organizado em quatro capítulos.

No capítulo 1, faz-se um apanhado geral sobre o tema, salientando sua importância. Em seguida, evidencia-se o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos do trabalho. Por último, destacam-se a metodologia aplicada, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No capítulo 2, faz-se a fundamentação teórica do estudo. Onde ocorreram algumas dificuldades de bibliografia, referente a livros. Há uma grande variedade de autores que explanam sobre o referido assunto, mas não pode-se deixar de salientar que não se diferenciam em grandes proporções, dificultando a pesquisa. Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da construção civil, em seguida demonstra-se o que é controle interno, seus princípios, funções e objetivos. Logo após faz-se uma incursão teórica sobre a auditoria contábil e a diferenciação entre auditoria externa e interna.

No capítulo 3, faz-se uma explanação sobre o histórico da empresa pesquisada seguida das políticas adotadas pela mesma. Na seqüência, é feita a descrição e análise dos dados coletados, e para melhor entendimento, estão divididos em controles administrativos, financeiros, contábeis e de engenharia e arquitetura.

Por fim, no capítulo 4, contemplam-se as conclusões e recomendações do presente trabalho que tem por limitação os dados coletados na sede da administração da empresa, não abrangendo tão profundamente ao que se refere a obras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste em apresentar conceitos com base em referências bibliográficas de conceituados autores para o desenvolvimento do tema proposto. Tem como ponto principal a explanação sobre controles internos salientando sua ligação e importância para a auditoria.

2.1 O RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

As empresas do ramo da construção civil têm como objetivo colocar no mercado imóveis de boa qualidade, que proporcionem grande rentabilidade e sua produção seja economicamente competitiva para empresa. Do ponto de vista social e ambiental, a realização de um empreendimento deve gerar trabalho, aprimoramento técnico desenvolvimento tecnológico, promovendo assim, benefícios sociais, além de ser ambientalmente sustentável. (GEHBAUER, 2002).

Pode-se dizer que basicamente o processo de um empreendimento se inicia com uma consulta de viabilidade e o planejamento da obra, para obter-se uma margem de retorno.

O estudo de viabilidade do empreendimento, segundo Gehbauer (2002), é a comparação entre a previsão de custo do mesmo e os rendimentos que se espera obter por meio da sua comercialização. Este estudo, compreende todo o planejamento técnico básico necessário, desde a idéia inicial até a elaboração do ante projeto. Para empresas de incorporação/construção, é durante o estudo de viabilidade do empreendimento que fatores como localização, capital e escolha dos produtos são combinados, de tal forma que se obtenha um empreendimento bem sucedido.

Com um bom planejamento, gerenciamento e auxílio dos controles, pode-se dizer que há um grande potencial de melhoria no ramo de construção civil, principalmente se a organização tiver controles internos de execução do que é planejado.

2.2 CONTROLE INTERNO

Em empresas de pequeno porte ou no início da vida de uma empresa, normalmente o responsável pela mesma tem todos os controles, tais como, financeiro, pessoal, operacional, vendas e outros sob seu domínio. A partir do momento em que ela começa a crescer, ocorre um acúmulo de funções e esse controle acaba não podendo ficar sob a responsabilidade de uma só pessoa, correndo o risco de gerar informações não confiáveis. É neste momento que se começa a distribuir tais controles a alguns funcionários, acreditando que estes tenham compromisso e capacitação para tamanha responsabilidade.

Segundo Almeida (1996, p. 50),

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

Pode-se dizer que controles internos são todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que os colaboradores respeitem as políticas traçadas pela empresa, e que os ativos tenham sua integridade protegidas e as operações sejam adequadamente registradas, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras. (SILVA JÚNIOR, 2001).

Com a percepção da necessidade de um maior controle dentro das organizações, os controles internos vêm se aprimorando para facilitar o trabalho da auditoria interna, e por isso, em alguns momentos, pode ocorrer “confusão” no que diz respeito a suas definições.

Segundo Attie (1998, p. 110),

As vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna é equivalente a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executados por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa.

É importante que se consiga esclarecer que existe uma grande diferença entre controle interno e auditoria interna apesar de estarem intimamente relacionados. Ficando claro que as diferenças existem, deve-se também ressaltar a diferença entre os controles contábeis e administrativos.

2.2.1 Classificação e princípios do controle interno

Existem diversos tipos de controles internos, alguns bem completos abrangendo as mais diversificadas áreas. Os sistemas mais usados são um pouco mais enxutos, compreendendo apenas as áreas contábil e administrativa.

Entende-se por controles contábeis aqueles que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados diretamente com a salvaguarda dos ativos, e a fidedignidade dos registros financeiros e demonstrações contábeis. Já os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados basicamente com a “eficiência operacional”, e à “vigilância gerencial”, que só indiretamente interferem nos registros contábeis. (SÁ, 2002; MOTTA, 1992).

Os controles contábeis são compostos geralmente de sistema de autorização e aprovação, segregação de funções, controles físicos e auditoria interna. Por sua vez, os controles administrativos, são compostos por análises estatísticas, controles de qualidade, programas de treinamento, estudos de tempo e movimento, análise das variações entre os valores orçados e os incorridos e relatórios de desempenho. (ALMEIDA, 1996; ATTIE, 1998).

Segundo Almeida (1996), para auxiliar o desempenho, funcionamento e entendimento dos controles internos contábeis, existem os princípios que devem ser bem definidos e esclarecidos para que possam ser seguidos pelos responsáveis e funcionários.

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Responsabilidades	Distribuição adequada das responsabilidades através de um plano de organização, definindo e limitado-as, preferencialmente por escrito.
Manuais de Rotinas Internas	Onde devem estar registradas todas as rotinas da organização.
Salvaguarda de Ativos	Deve ocorrer com a limitação de acesso aos ativos pelos funcionários e o estabelecimento de controles físicos.
Segregação de Funções	Estabelece que a pessoa que exerce a função de registro não tenha acesso aos ativos fisicamente, ou seja, exista independência entre as funções. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação.
Amarrações do Sistema	Ocupa-se em permitir somente o registro de transações autorizadas e com documentação para sua devida comprovação.
Auditoria Interna	Possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa, e se elas estão de acordo com as políticas internas determinadas pela administração.
Custo do Controle x Benefício	Afirma que o custo do controle interno não deve ser maior do que os benefícios que se espera obter.
Limitações do Controle	Pode ocorrer por intermédio de conluio entre funcionários, falta de instrução e negligencia.

Quadro 1: Princípios do controle interno

Fonte: Adaptado de Almeida (1996) e Attie (1998).

A efetiva utilização desses princípios e métodos, de pessoal qualificado, garantem a eficiência do controle interno, mas segundo Sá (2002), existem profissionais que estabelecem ainda, regras para o cumprimento desses princípios, tais como:

- Regime de autorizações;
- Supervisão dos procedimentos normativos;
- Padrões a serem definidos;
- Registro e relatórios;
- Análise sistemática dos fatos;
- Estatísticas.

Estas regras podem também auxiliar no desempenho dos controles e possibilitar o alcance de seus objetivos.

2.2.2 Objetivos do controle interno

A função da contabilidade, como instrumento de controle administrativo, é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja amparado por um eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios.

Os objetivos básicos do controle interno, segundo Attie (1998), podem ser determinados como:

- A preservação dos interesses da empresa;
- A confiabilidade e precisão das informações contábeis, financeiras e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional;
- A aceitação e empenho na realização das políticas existentes.

A seguir, será explanado mais detalhadamente sobre esses objetivos visando o esclarecimento dos mesmos.

2.2.2.1 A preservação dos interesses da organização

A preservação dos interesses da empresa tem como finalidade a proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos, devido a irregularidades e fraudes. No Quadro 2, pode-se identificar os principais meios utilizados para que isso não ocorra e sua descrição.

MÉTODOS	DESCRIÇÃO
Sistema de autorização e aprovação	Compreende o controle das atividades e transações através de métodos de aprovação de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova, para não expor ao risco os interesses da empresa.
Determinação de funções	Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo.
Rotação de funcionários	Corresponde ao rodízio dos funcionários em cada trabalho; possibilita reduzir as possibilidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas idéias de trabalho para as funções.
Carta de fiança	Determina a responsabilidade da custódia de bens e valores aos funcionários, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação.
Manutenção de contas de controle	Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.
Seguro	Compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.
Legislação	Corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa as penalidades legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes.
Diminuição de erros e desperdícios	Indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos ou à falta de controles.
Contagens físicas	Corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Quadro 2: Meios utilizados para proteção do patrimônio

Fonte: Adaptado de Attie (1998).

Utilizando-se dos métodos já citados, não significa que a empresa esteja a salvo de riscos, mas provavelmente será mais difícil de serem atingidos por meio de fraudes e ou erros, podendo assim, ter-se mais confiança em seus controles no que diz respeito a patrimônio. A seguir será aprofundado um pouco mais sobre confiabilidade e também sobre a precisão das informações geradas.

2.2.2.2 A confiabilidade e a precisão das informações

A geração de dados confiáveis em tempo hábil pode ser definida como informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar, tomar decisões e compreender os eventos realizados na empresa.

As organizações necessitam de sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. Todos os acontecimentos ocorridos devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores, para que se possa usufruir de uma informação totalmente confiável.

O suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais se dá através de:

SUPORTE	DESCRIÇÃO
Documentação confiável	Corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações que comprovem sua efetiva realização.
Conciliação	Confrontação de uma mesma informação, com dados providos de bases diferentes, indicam a precisão dos registros eliminando possíveis pendências.
Análise	Objetiva a identificação da composição dos documentos, de forma a possibilitar a constatação de seus registros.
Plano de contas	Compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas definido exclusivamente para cada empresa.
Tempo hábil	O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de controle permanente visam identificar o adequado registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível.
Equipamento	Novas possibilidades que facilitam a administração foram abertas pela tecnologia. A utilização de equipamentos informatizados visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

Quadro 3: Suporte à precisão e confiabilidade das informações

Fonte: Adaptado de Attie (1998) e Silva Júnior (2001).

Deve-se, também, ressaltar a importância da colaboração dos funcionários para que essas informações sejam realmente confiáveis e precisas. Para isso, será demonstrado na próxima seção, que os funcionários devem ser estimulados a executar suas funções com zelo e competência.

2.2.2.3 Estímulo à eficiência operacional

O objetivo do controle interno relativo ao estímulo e eficiência operacional determina os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme por parte de seus funcionários.

As diversas tarefas praticadas pelos mais variados setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer bem sua função, pois, se todos executarem suas tarefas com responsabilidade e eficiência a empresa crescerá como um todo.

No Quadro 4, estão listadas as principais medidas utilizadas para proporcionar o estímulo e eficiência operacional.

MÉTODOS	DESCRIÇÃO
Seleção	Possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.
Treinamento	Possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhores rendimentos, menores custos e pessoal atento e ativo à sua função.
Plano de carreira	Determina a política da empresa ao pessoal, quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação dos funcionários.
Relatórios de desempenho	Adequação das atividades/processos com relação as metas. Compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências, e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
Relatório de horas trabalhadas	Possibilita a administração, conhecimento eficiente do tempo despedido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.
Tempos e métodos	Possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
Custo padrão	Permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.
Manuais internos	Sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam pratica uniforme, normatização e eficiência dos atos; e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
Instruções formais	Definição formal das responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos. Indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias e mal entendidos.

Quadro 4: Métodos utilizados para estímulo à eficiência operacional

Fonte: Adaptado de Attie (1998); Ferreira (2002).

De acordo com SÁ (2002), os princípios fundamentais de controle interno, referentes ao estímulo da eficiência operacional, estão diretamente ligados à existência de um plano de organização, regime de autorizações e de registros, capazes de assegurar o controle contábil, zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas e a qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

2.2.2.4 Adesão às políticas existentes

O objetivo do controle interno, relativo à adesão às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

A empresa tem seu objetivo maior assegurado pelo fato de poder continuar operando indefinidamente, gerando resultados favoráveis que possibilitem sua permanência e expansão de suas atividades. Não existe segurança que os desejos da empresa serão respeitados, quando não se tem a estrutura de apoio necessária à conjugação de suas atividades. Cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda a estrutura da empresa caminhe para o mesmo objetivo. (ATTIE, 1998).

Os principais alicerces para adesão em massa às políticas desenvolvidas pela organização, segundo Attie (1998) são:

- Supervisão – realizada de forma permanente possibilita melhor rendimento do pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades.
- Sistema de revisão e aprovação – possibilita verificar se políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.

Não se pode esquecer que o controle interno também assegura a adesão às políticas da empresa por seus procedimentos. A partir da seção que segue pode-se entender melhor a importância desses controles.

2.2.3 Importância do controle interno

A maioria das empresas possui controles internos, mas nem sempre eles são adequados. Deve-se analisar a eficiência das informações geradas e seu custo/benefício. A avaliação do benefício deve ser atribuída à qualidade da informação a ser gerada. A qualidade e a confiabilidade dos resultados gerados por estes controles internos, que transformam simples dados em informações a partir das quais os empresários tomam decisões visando o objetivo comum da empresa, assumem vital importância. (ATTIE, 1998).

A administração da empresa é responsável pela implantação do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, caso haja necessidade de adapta-lo às novas circunstâncias.

Desta forma, pode-se notar que se torna imprescindível contar com a colaboração, empenho e, principalmente responsabilidade de seus funcionários e ou setores internos. Segundo Crepaldi (2002), algumas razões pelas quais deve-se definir e limitar, preferencialmente por escrito, tais responsabilidades, são assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados, detectar erros e irregularidades e apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa.

Segundo SÁ (2002), o controle interno, objetivamente, depende da qualidade do pessoal, excelência técnica do método de trabalho, eficácia da aplicação das normas técnicas de contabilidade e daquelas de organização reacional do trabalho, qualidade e eficiência dos meios materiais utilizados (que devem ser adequados) e da aferição eficiente dos resultados.

Tudo isso, para garantir a eficiência dos controles internos, tendo em vista a grande influência que exercem nas decisões tomadas pelos administradores a respeito do futuro da empresa. Sendo assim, tornam a qualidade, confiabilidade e precisão, sejam elas em relação à tempestividade ou a exatidão das informações constantes em tais relatórios, de vital importância.

Agora que já se explanou sobre a importância do controle interno, percebe-se a importância do seu efetivo funcionamento. Na próxima seção falar-se-á sobre a avaliação dos sistemas de controle interno.

2.2.4 Avaliação dos sistemas de controle interno

O sistema de informação de uma empresa é o conjunto dos recursos da entidade, projetado para proporcionar informações e atingir objetivos empresariais, ele fornece relatórios que contêm informações operacionais e financeiras em conformidade, que permitem operar e controlar o negócio. Um sistema de informações não lida somente com dados gerados internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas necessárias para a tomada de decisões. (SILVA JÚNIOR, 2001).

Cabe à administração a responsabilidade pela criação e manutenção do controle interno, mas, o auditor também tem sua responsabilidade no que se refere a apreciar os procedimentos em vigor e determinar se oferece um razoável grau de confiança; verificar se o sistema está sendo corretamente aplicado; e reportar as falhas observadas, oferecendo recomendações para saná-las. (CREPALDI, 2002).

As normas de auditoria, geralmente aceitas, referentes ao trabalho no campo, estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da empresa auditada, para isso, o auditor independente levanta o sistema de controle interno, verifica se está sendo seguido na prática, avalia a possibilidade do sistema revelar de imediato irregularidades e determina tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria. (ALMEIDA, 1996).

O auditor deve, também, preocupar-se com valores significativos, referentes a erros e irregularidades, que possam afetar as demonstrações financeiras, podendo conduzir a um entendimento errôneo sobre essas demonstrações. Um bom sistema de controle interno é capaz de detectar erros ou irregularidades. Portanto, o auditor pode determinar o volume de testes de auditoria, baseando-se na qualidade do sistema de controle interno que a empresa apresenta.

Crepaldi (2002, p. 211), afirma que “Os setores de compras, vendas, contas a pagar e receber, folha de pagamento, estoque de mercadorias e financeiro são considerados sujeitos a irregularidades”.

Segundo Franco e Marra (2001, p. 267),

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

O conceito de avaliação dos controles internos tem-se dilatado, além das preocupações com a “confiabilidade” dos dados, acrescentou-se a avaliação da “qualidade” dos mesmos. Assim, por exemplo, os controles de unidades, além da de valor, como “número de horas trabalhadas”, “qualidade física de material comprado” etc., muito interessam e devem estar adequadamente feitos quando a entidade for obrigada a provar “eficiência”. (SÁ, 2002).

Diversas irregularidades que ocorrem dentro das organizações, passam despercebidas pelos próprios empresários. Preocupados com a situação que se torna cada vez mais difícil de ser controlada somente pela administração, eles armam-se contra o problema e mostram-se, cada vez mais, interessados em aprender novas técnicas e procedimentos básicos para evitar situações de fraudes, subornos e desfalques.

No caso de fraude, o infrator se preocupa em fazer com que a documentação interna da companhia trabalhe a favor dele, ou seja, reflita ou não determinada situação. Em algumas empresas a documentação e os controles são tão desorganizados que as pessoas responsáveis nem percebem o fato ocorrido. Um grande facilitador de situações fraudulentas é a concentração de funções gerenciais nas mãos de poucos funcionários.

Segundo Crepaldi (2002, p. 226),

As causas que originam a ocorrência de fraudes e dão margem à desconfiança quanto à validade dos dados contábeis podem ser relacionados com a ausência de qualquer controle, normas de controle falhas e ineficientes, e normas de controle boas e eficientes, porém mal executadas na prática.

A implantação de um código de ética e de um sistema preventivo é fundamental para a adoção de uma política eficaz contra situações irregulares nas empresas. A mudança de valores culturais da sociedade levou à perda do real significado da ética.

Segundo Crepaldi (2002, p. 213),

A seleção e a contratação de novos funcionários não deve ser apenas técnica para o exercício da atividade. É fundamental checar valores morais, analisar se o candidato investe em sua formação, de forma houve progresso em sua vida social, e procurar saber suas raízes. Destaca-se, também, que os sinais de riqueza aparente, sem que haja procedência natural, são forte indicativos de falta de idoneidade.

Uma vez que o auditor tenha conhecido, analisado e revisado os sistemas de controle interno da companhia e se convencido de que os procedimentos preestabelecidos estão realmente sendo seguidos, ele estará em condições de avaliar se os sistemas de controle interno oferecem a segurança suficiente para o registro das operações e para a produção de demonstrativos contábeis confiáveis.(MOTTA, 1992).

Baseando-se nas idéias de Almeida (1996), a avaliação do sistema de controle interno tem como finalidade, determinar as não conformidades que poderiam acontecer, verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato essas irregularidades, analisar as falhas ou falta de controle que possibilitam a existência dessas irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria, emitir relatório-comentário dando sugestões para aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Se a empresa obtiver uma avaliação positiva de seus controles internos, pode-se dizer que estes auxiliarão a auditoria diminuindo o número de testes a serem realizados.

2.3 AUDITORIA CONTÁBIL

A auditoria preocupa-se com a verificação dos elementos contábeis e em determinar a exatidão e a fidelidade das demonstrações e relatórios contábeis. Provavelmente, o mais importante elemento de qualquer auditoria é o auditor, a pessoa que verifica os lançamentos contábeis e relata o resultado do seu trabalho.

Segundo Attie (1998), o auditor é um contador especializado, que examina os dados contábeis com o objetivo de dar seu parecer quanto à fidelidade desses dados. Em geral, a auditoria procura determinar se as demonstrações e respectivos registros contábeis de uma empresa ou entidade merecem ou não confiança, ou seja, se refletem a situação patrimonial, assim como os resultados das operações da empresa ou entidade que está sendo examinada.

A auditoria tem um papel muito importante na vida da empresa. Na seção que segue pode-se verificar com mais clareza seus objetivos e finalidades.

2.3.1 Objetivos e fins da auditoria contábil

O intuito principal da auditoria é a confirmação dos registros e conseqüentes demonstrações contábeis. Na consecução dos seus objetivos, ela contribui para confirmar os próprios fins da contabilidade, pois avalia a adequação dos registros, dando à administração,

ao fisco, aos proprietários e financiadores do patrimônio a convicção de que as demonstrações contábeis refletem, ou não, a situação do patrimônio em determinada data e suas variações em certo período. (ALMEIDA, 1996).

O objeto da auditoria é, conforme Franco e Marra (1992, p. 25):

O conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrativo, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais.

A auditoria pode basear-se em informações obtidas fora da empresa, tais como as relativas à confirmação de contas de terceiros e de saldos bancários, por exemplo. As confirmações obtidas de fontes externas geralmente oferecem melhores características de credibilidade do que aquelas obtidas dentro da própria entidade auditada.

Embora a auditoria não se destine exclusivamente à descoberta de fraudes, erros ou irregularidades praticadas por administradores ou funcionários, ela frequentemente apura tais fatos, através dos procedimentos que lhes são próprios. Com isto, ressalta-se que a ação da auditoria não se limita àquilo que está registrado nos livros, pois, ela poderá, também, apurar o que foi omitido nos registros.

A auditoria se vale, portanto, de todos os meios de prova ao seu alcance, para apurar a veracidade dos registros, mesmo que tenha de recorrer às provas extra contábeis, ou mesmo fora da empresa auditada. A apuração da falta de registros que deveriam ter sido feitos, por exemplo, é uma das formas de comprovar que não há exatidão nas demonstrações contábeis, principal objetivo da auditoria.

2.3.2 Auditoria externa

A auditoria externa é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da empresa. Sua intervenção é ajustada em contrato de serviços. (PIERUCCI, 1977).

A extensão dos exames feitos pelo auditor externo é determinada pelas normas usuais reconhecidas no país ou requeridas por legislação específica, seus trabalhos são determinados por seu dever de satisfazer com que as Demonstrações Contábeis a serem apresentadas a

terceiros, como por exemplo, a acionistas, investidores, fornecedores, à fiscalização, reflitam com propriedade a situação contábil de uma empresa em certa data, e os resultados das operações do período examinado. (CREPALDI, 2000).

Como este trabalho está voltado aos controles internos, não foram aprofundados os conceitos e teorias de auditoria externa, apesar de a referida ajudar nos controles da organização, a ênfase maior foi dada à auditoria interna.

2.3.3 Auditoria interna

Auditoria Interna é uma parte especializada da auditoria que se dedica a um exame de maior profundidade e constância, visando proteger e sugerir, acompanhando os fatos patrimoniais. Atua como uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles. É executada por um profissional ligado à empresa, ou por uma seção própria para tal fim, sempre em linha de dependência da direção empresarial. O auditor interno é a pessoa de confiança dos dirigentes, está vinculado à empresa por contrato trabalhista continuado. (SÁ, 1978).

O departamento de auditoria interna é parte integrante da organização e das funções, segundo as políticas traçadas pela administração. A declaração de finalidade, autoridade e responsabilidade para a auditoria interna aprovada pela administração deve ser compatível com as Normas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna. (ATTIE, 2000).

A auditoria interna, por meio de suas atividades de trabalho, serve à administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos, e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

2.3.3.1 A importância da auditoria interna

O auditor interno é pessoa de confiança importante na decisão dos dirigentes, pois sua intervenção, por meio de seus relatórios de auditoria, é permanente. Atua em todas as atividades da empresa, realizando a verificação constante dos controles internos e das rotinas administrativas. (PIERUCCI, 1977).

O auditor interno faz uma única vez o levantamento do sistema de organização e controles internos da empresa, para sua avaliação e conseqüente programação da auditoria. Se a empresa contrata esporadicamente auditores, cada um deles deve proceder, antecipadamente, esses levantamentos, onerando o custo do serviço.

De acordo com Paula (1999, p. 32),

O Departamento de Auditoria Interna exerce a atividade de avaliação e medição multidisciplinar e independente dentro da organização, que tem como objetivo a revisão dos controles e das operações, de forma a fornecer subsídios à administração na tomada de decisão.

Conhecidas as eventuais falhas e deficiências da organização e dos controles internos da empresa, o auditor aponta essas incorreções e tem interesse nas suas regularizações, visando facilitar seu trabalho futuro. (FRANCO; MARRA, 2001).

A familiarização do auditor interno com a organização e as operações da empresa torna mais eficiente seu trabalho, reduzindo o tempo necessário para sua finalização, conseqüentemente diminui o custo para a empresa, pois uma vez auditado determinado grupo de contas contábeis, o auditor pode dar continuidade ao trabalho.

2.3.3.2 Funções da auditoria interna

Para que a função de auditoria interna encontre ressonância na organização, é preciso que esteja firmemente escorada, de um lado, na aceitação dos administradores da empresa, e de outro lado, pela execução de um serviço contínuo e eficaz, que possa fornecer informações exatas e transmitir segurança à administração.

Quando se vai fazer um exame de auditoria, o auditor, baseado no conhecimento adquirido, analisa o sistema contábil observando o seu funcionamento, verificando o sistema de controles internos, inspecionando documentos e bens, examinando procedimentos, refazendo o cálculo de certos dados, fazendo perguntas e adotando muitos outros procedimentos.

Segundo Crepaldi (2000, p. 43),

A função da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades do negócio em que possa ser útil à administração. Isto pressupõe sua incursão em campos além dos de contabilidade e finanças, a fim de obter uma visão completa das operações submetidas a exame.

Também é função da auditoria interna determinar o grau de atendimento aos planos e procedimentos estabelecidos pela alta administração, avaliar o índice de controle interno dos ativos da empresa quanto à proteção contra perdas de qualquer tipo e natureza, medir a fidelidade e veracidade dos dados administrativos organizados na própria empresa, apontar a qualidade de desempenho na execução de tarefas atribuídas aos gerentes dos departamentos, verificando se este está conseguindo repassar aos seus subordinados e recomendar melhorias operacionais.

2.3.3.3 Objetivos da auditoria interna

A auditoria interna serve à administração, como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

Segundo Attie (1998, p. 31), a auditoria interna tem por objetivo,

Examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações; examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes.

O Conselho Federal de Contabilidade define o objetivo da Auditoria Interna como o de “Examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações sobre aspectos físicos, contábeis, financeiros e operacionais da entidade, através do conjunto de procedimentos técnicos”.

A auditoria interna não se confunde com nenhuma outra dentro da empresa, e cada vez mais percebe-se a importância do seu trabalho. Quanto maior a organização, mais se acentua a necessidade de serviços desta natureza. Na medida em que ela se desenvolve, cresce o interesse pelo seu estudo. Assim, a seguir passa-se a apresentar o estudo de caso.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é realizada uma abordagem sobre a empresa em estudo, que pertence a um grupo composto por três empresas de ramos diferentes. O estudo é voltado apenas à empresa que atua no ramo da construção civil, chamada ficticiamente, de Construtora Ltda, para preservação de seu nome. Serão identificados, também, os controles internos existentes e, levantados manuais e procedimentos utilizados pela empresa, que depois de comparados com a fundamentação teórica, pode analisar-se e com base nos dados coletados propor algumas melhorias.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO

A primeira empresa do grupo foi fundada em 24 de março de 1983, para atuar no ramo do comércio atacadista, representando uma marca bem conceituada. Durante o período de 1992 a 1994, a empresa obteve consecutivamente o prêmio de maior distribuidora dessa marca no Brasil. Ao longo dos anos agregou inúmeras outras marcas de renome nacional e, em 1994, lançou-se no comércio internacional e passou a importar produtos dos Estados Unidos, Ásia e Argentina. Foi nessa época, também, que tomou a decisão de diversificar os negócios da empresa, optando por entrar no segmento de fomento mercantil.

Essa empresa de fomento, também chamada *factoring*, atua na região da Grande Florianópolis, abrangendo os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz entre outros. Sua atividade principal é o fomento mercantil, tendo como prioridade, atender pequenas e médias empresas da região da Grande Florianópolis, com o objetivo de obter uma carteira diversificada de clientes caracterizada por um menor risco.

Em 1991, foi fundada a Construtora Ltda. para atuar no ramo da construção civil e, uma outra empresa, para atuar na administração e locação de imóveis.

A Construtora Ltda. nasceu da necessidade de utilizar terrenos de propriedade de seu fundador, que se encontravam em áreas com problemas de invasões ou terreno de áreas menos valorizadas. Hoje, conta com mais de 600 unidades habitacionais já entregues, são cerca de 105.000m² de área construídas e cerca 1.500.000m² de loteamentos residenciais, desta forma,

a empresa possibilita condições que ajudam a estruturar o conjunto urbano da região da Grande Florianópolis.

Atualmente, a empresa Construtora Ltda firma-se como uma empresa especializada em loteamentos residenciais para classes de baixa renda, oferecendo lotes de baixo custo, com uma infra-estrutura de qualidade em termos de pavimentação, saneamento e outras necessidades. A empresa tem como objetivo de médio prazo voltar a desenvolver projetos de edifícios comerciais e residências.

A Construtora Ltda. faz parte de um Grupo que engloba as três empresas anteriormente descritas, todas estão localizadas em um único Centro Comercial, no Município de São José, Santa Catarina. O Grupo possui um quadro de vinte e nove colaboradores, sendo dezenove trabalhando no escritório central, dezessete funcionários e dois diretores, e 10 funcionários trabalhando nas obras.

A estrutura organizacional da empresa apresenta-se de acordo com a Figura 1.

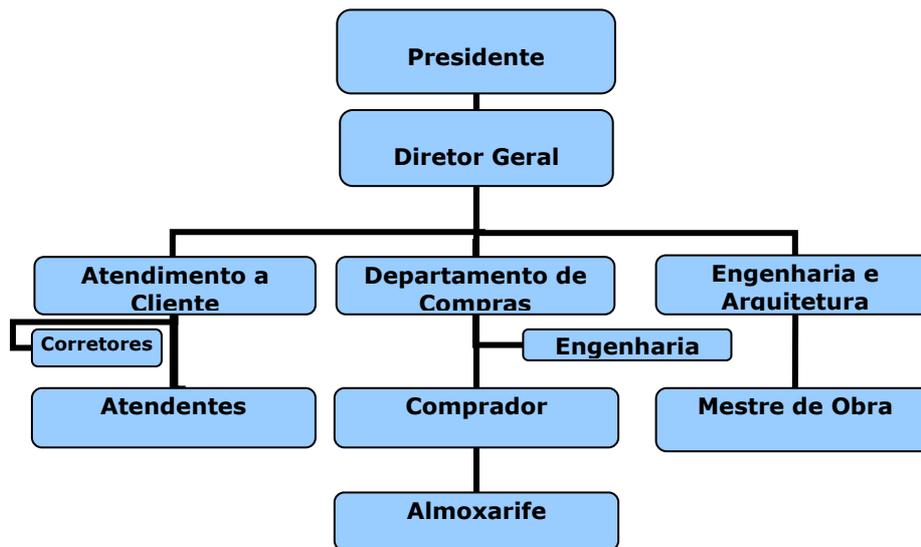


Figura 1: Organograma Geral da Construtora Ltda.

Fonte: Dados pesquisados.

Observando o organograma pode-se perceber que a Construtora Ltda. trata-se de uma empresa bastante enxuta em termos de funcionários, contando, hoje, com o Setor de Atendimento ao Cliente, o qual possui duas pessoas, o Departamento de Compras, constituído por um comprador, o Setor de Engenharia e Arquitetura, que é composto por um engenheiro civil e uma arquiteta, o almoxarifado, que conta com um almoxarife e a diretoria da empresa, constituída pelo Fundador e Diretor Geral. Além dos profissionais citados, há também onze colaboradores na parte de escritório e dez outros que trabalham na parte de manutenção,

entrega e controle de obra. Os demais serviços são terceirizados.

A partir do quadro de funcionários da empresa, pode-se perceber que esta tem a característica, de um trabalho típico, não exatamente de uma construtora, mas de uma incorporadora. Atuando mais assiduamente no que se refere ao investimento e análise de viabilidade, e conseqüente controle da execução, do que no serviço de execução em si.

3.2 POLÍTICAS DA EMPRESA

Em linhas gerais, as atividades desenvolvidas pela empresa são a construção e a incorporação de condomínios e loteamentos residenciais.

A empresa está a quinze anos atuando no mercado da Grande Florianópolis, é referência na construção e incorporação de loteamentos populares de alto padrão com infraestrutura e tecnologia de qualidade.

Tendo em vista que a empresa foca suas atividades na construção e incorporação de loteamentos residenciais, é caracterizado o perfil dos clientes neste segmento de mercado, ou melhor, dos clientes da Construtora Ltda, no que diz respeito a loteamentos residenciais.

Nesse contexto, é predominante a presença do público de classe média e classe média baixa, bem como investidores com maior poder aquisitivo.

No aspecto de moradia, está presente o público que dispõem de recursos para investir na aquisição do terreno para fixar sua casa própria a fim de abrigar sua família.

No aspecto comercial, há os clientes que adquirem terrenos para estabelecer um comércio ou serviço (mercearia, vídeo locadora, mecânica, padaria, entre outros), como forma de gerar renda familiar. Essa característica se da pelo fato de que os loteamentos residências, geralmente, são estabelecidos em grandes áreas, com vários terrenos, logo, quando as famílias fixam moradia se estruturam em comunidades ou bairros, abrindo oportunidade para o comércio de produtos e a prestação de serviço.

Por fim, há os investidores, ou seja, outras construtoras que adquirem os terrenos e constroem moradias padronizadas para vender diretamente a seus clientes.

A empresa tem como diferencial competitivo sua tradição de quinze anos construindo, e de certa forma, contribuindo para estruturação urbana da Grande Florianópolis. A transparência nas negociações com os clientes passa credibilidade e confiança aos mesmos,

garantindo que voltem a comprar ou indiquem a empresa para seus conhecidos. Outros pontos importantes são as condições de pagamento flexíveis e o financiamento junto à construtora, o que desburocratiza o processo proporcionando tempo e comodidade aos clientes. Sendo assim, a empresa Construtora Ltda. luta para atingir excelência, no que tange a construção e incorporação de loteamentos residenciais, sendo referência neste segmento na Grande Florianópolis.

Enfim, o histórico da empresa Construtora Ltda., evidencia sua preocupação em acompanhar as tendências do mercado, buscando sempre construir um futuro promissor para seus negócios.

3.3 CONTROLES FINANCEIROS

Descrevem-se, nesta seção, os controles internos adotados pela empresa Construtora Ltda na área financeira. Utiliza-se, no auxílio à gestão de um sistema desenvolvido especialmente para empresas do ramo da construção civil. Esse sistema concentra, além das subdivisões de ajustes gerais e *backup*, os seguintes itens:

- Caixa
- Cadastro de clientes;
- Cadastro de fornecedores;
- Contas a receber;
- Contas a pagar;
- Bancos, em que são emitidas as cópias de cheque;
- Cadastro de controle de produtos em estoque;
- Controle de cheques devolvidos;
- Livro Caixa, em que são efetuados lançamentos de entrada e saída;

O sistema permite, também, o lançamento das notas fiscais de compra de qualquer natureza, com todos os dados necessários para seu efetivo pagamento e descrição do produto comprado, alocando sua despesa ou custo na respectiva obra. Seus pagamentos são programados semanalmente e efetuados na sexta-feira de cada semana, após aprovação e

assinatura do diretor geral. Podem ser efetuados com cheque nominal, boleto bancário via internet ou transferência entre contas, dependendo do critério do fornecedor.

Para melhor organização, arquivam-se todos os documentos por data de pagamento e ou recebimento, juntamente com suas respectivas cópias de cheque, e comprovantes de pagamento ou depósito.

Para facilitar o entendimento foi criada a Figura 2 que apresenta os controles financeiros.

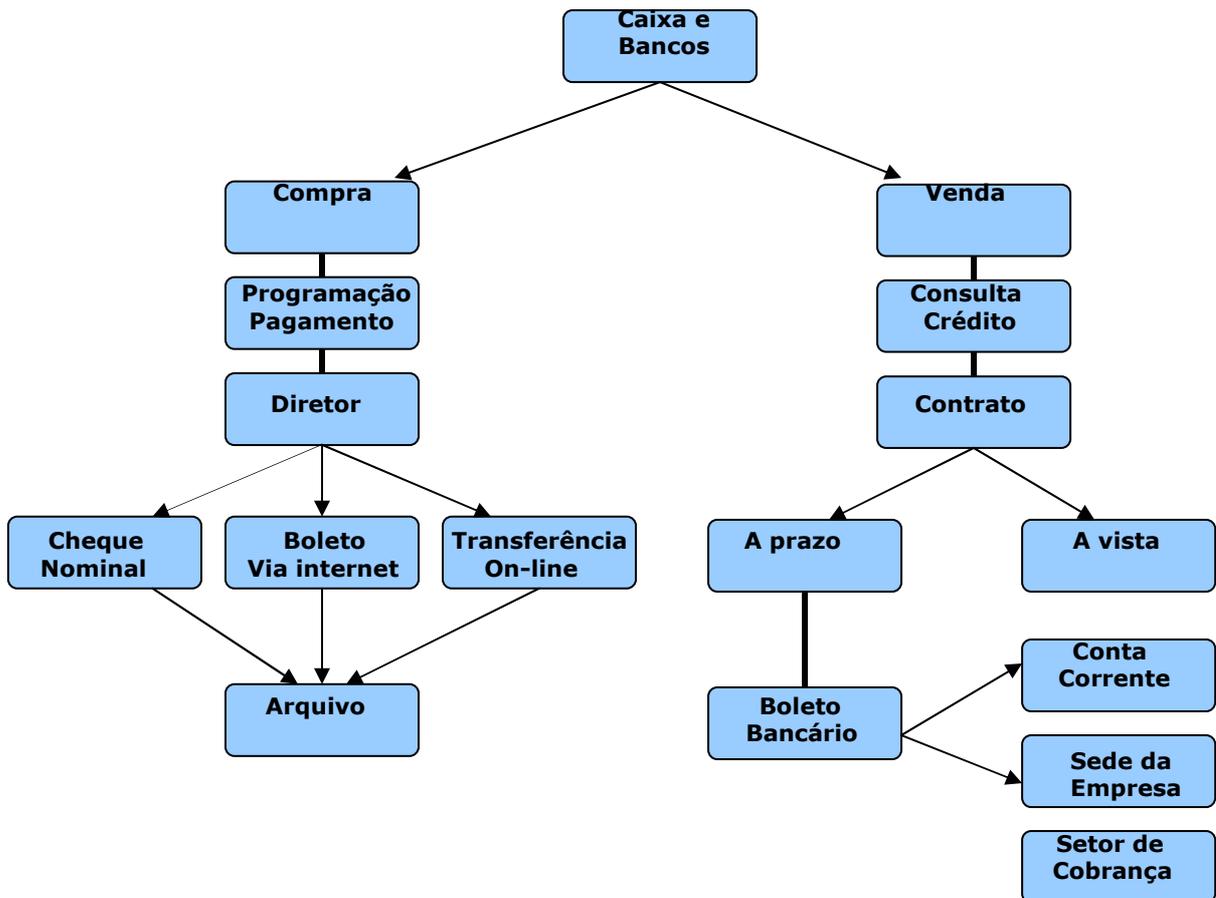


Figura 2: Organograma Financeiro da Construtora Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por serem imóveis direcionados á classe popular, a maioria deles são adquiridos em forma de financiamento junto à construtora. A primeira providência a ser tomada é a consulta de crédito pessoal, uma vez autorizada, é acordada a venda entre as partes através de um contrato de compra e venda. As parcelas são recebidas através de boleto bancário, se com atraso, somente na sede da empresa. O não cumprimento dos prazos estabelecido para pagamento gera uma correspondência de cobrança enviada para residência do cliente. Ainda

assim, se não houver manifestação, é repassado ao setor de cobrança, que realiza o contato por meio telefônico, podendo até acionar o cliente judicialmente. Segundo cláusula contratual, o não pagamento das parcelas no período de seis meses consecutivos pode repercutir em desapropriação da área comprada.

Com o grande volume de parcelas recebidas e pagamentos efetuados, tanto na empresa, como por via bancária, o caixa e bancos são conferidos diariamente com a supervisão do diretor geral, diminuindo os riscos de falhas em um dos setores, segundo o diretor, mais importantes da empresa.

3.4 CONTROLES CONTÁBEIS

A contabilidade da empresa Construtora Ltda é terceirizada, sendo efetuada por um escritório de consultoria e assessoria contábil situado também em São José – Santa Catarina. Este disponibiliza dois funcionários para controle e execução da área contábil, sendo um diariamente trabalhando nas dependências da Construtora Ltda, a fim de assessorar empresarialmente e estreitar o contato para possibilitar uma contabilidade mais confiável e precisa; e outro assessorando e desenvolvendo relatórios gerenciais para dar suporte e auxiliar na tomada de decisão.

O sistema contábil disponibilizado pelo escritório de contabilidade pode ser acessado livre e conjuntamente tanto pelo funcionário que trabalha no escritório quanto pelo que fica à disposição da Construtora Ltda, podendo assim ter livre acesso às informações e dados, conforme Figura 3.

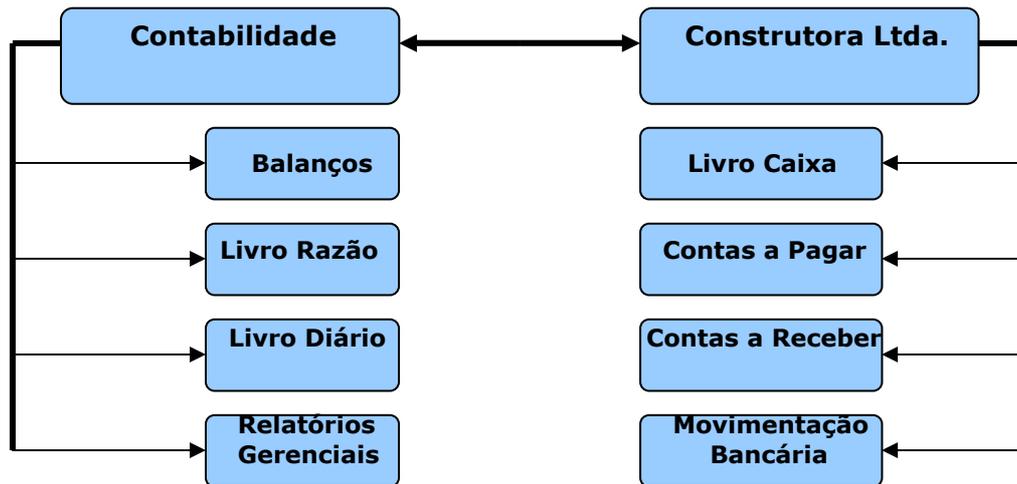


Figura 3: Sistema Contábil da Construtora Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os impostos a pagar são calculados pelo profissional de contabilidade que atua na Construtora Ltda, e são rigorosamente conferidos pelo diretor geral, que compara as bases de cálculo utilizadas pela contabilidade com seus relatórios antes de efetuar qualquer pagamento.

Os setores fiscal e pessoal são executados no escritório de contabilidade e repassados em forma de relatórios e ou livros à empresa Construtora Ltda periodicamente.

Para que se certifique da fidedignidade dos lançamentos, tanto contábeis como financeiros, são comparados semanalmente os balancetes contábeis com os relatórios emitidos pelo financeiro, a fim de confrontar as receitas, despesas, pagamentos, recebimentos e qualquer outra informação de que se possa ter dúvida. Outra forma válida, de se conferir seria consultando a documentação, pois na tentativa de evitar situações de fraudes ou desvios, a Construtora Ltda não compra nem vende nada que não esteja documentado.

3.5 CONTROLES DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

O departamento de compras ou suprimentos está fortemente ligado à engenharia e arquitetura por ter uma estrutura básica composta pelo comprador, engenheiro e almoxarife. Cabe ao departamento de compras ou suprimentos a responsabilidade de adquirir bens ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade solicitada. Relaciona-se com todos os outros departamentos da empresa, tais como: financeiro, contabilidade, engenharia, administração, além, de contatos com os clientes

e fornecedores de produtos e/ou serviços.

O comprador realiza a pesquisa de mercado, cotação de preços, negociação, compra dos materiais, comparação de propostas, atendimento a fornecedores e faz o acompanhamento e controle das compras realizadas, para que as mesmas sejam entregues nas datas acordadas, permitindo a continuidade dos serviços. Ao que se refere à compra de matérias, estes podem ser materiais para as obras civis ou materiais para o escritório.

Este processo conta com o auxílio do engenheiro que presta maiores informações sobre os materiais que serão comprados, como especificações técnicas, e pelo almoxarife que fará a conferência dos materiais na entrega.

O departamento de Engenharia e Arquitetura se responsabiliza, também, pela realização dos estudos de investimento e análise de viabilidade, em parceria com outra empresa do Grupo, que tem por finalidade locação e administração de imóveis. Uma vez consolidada a negociação, parte-se para a construção de edificações a serem destinadas à locação e não à venda.

Outra atividade que compete ao Departamento de Engenharia e Arquitetura, sendo uma propriedade marcante da empresa Construtora Ltda., encontra-se justamente nos serviços de manutenção, os quais são realizados pela própria empresa, e não por terceiros. Tais serviços têm seu início no Setor de Atendimento ao Cliente, que realiza o atendimento e o protocolo dos pedidos e/ou reclamações para futuro agendamento de manutenção. O agendamento é feito pelo Setor de Engenharia, que é responsável pela programação das manutenções juntamente com o pessoal de execução, priorizando os serviços mais emergenciais. A empresa vem trabalhando numa sistemática de atendimento por local de execução dos serviços, a partir da realização de listagens de atendimento.

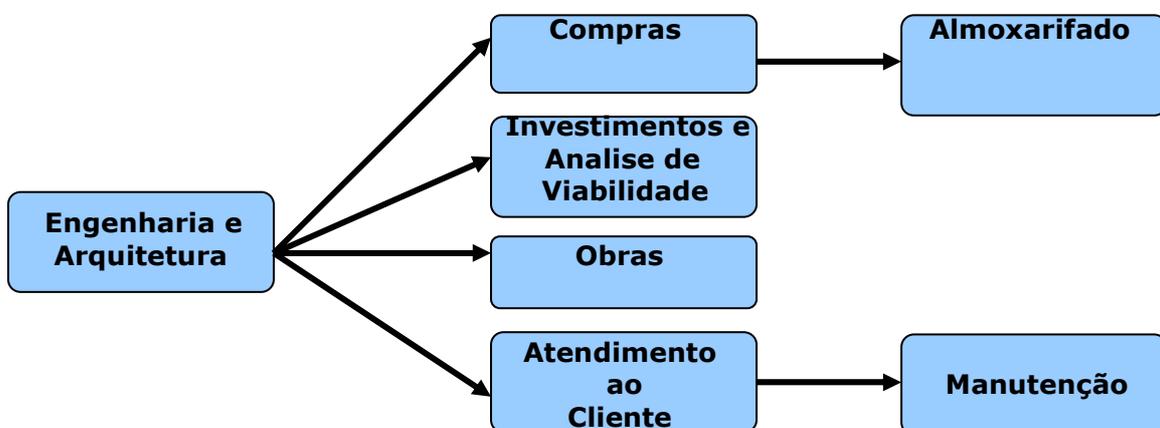


Figura 4: Organograma do Setor de Engenharia e Arquitetura.
Fonte: Elaborado pela autora.

O Setor de Engenharia e Arquitetura atua na parte de coordenação, análise e gerenciamento dos negócios e execuções em andamento, além do acompanhamento dos serviços de manutenção. Enquanto em obra, cabe à empresa o controle pela qualidade da execução junto aos empreiteiros contratados, além da verificação dos quantitativos e orçamentos finais, da solicitação dos materiais a serem utilizados, e do recebimento e verificação do estoque. Ainda, o setor de engenharia realiza os cronogramas físico-financeiros, para realização do planejamento do fluxo de caixa, realizados pela parte financeira/diretoria, juntamente com os empreiteiros contratados e seus respectivos contratos acertados em termos de prazos.

3.6 CONTROLES ADMINISTRATIVOS

O Presidente, fundador e proprietário do Grupo, através de reuniões semanais com os demais colaboradores da empresa, acompanha todas as negociações e movimentações realizadas. É assessorado diretamente pelo diretor geral que fica responsável pela coordenação e controle das atividades relacionadas à empresa e ainda, responsável pela gerência de planejamento e desenvolvimento de novos negócios, incluindo estratégias de comunicação com o mercado.

O departamento de atendimento ao cliente dispõe de uma equipe para atender a todos os clientes da empresa Construtora Ltda, entre as atividades desenvolvidas por este departamento estão a efetivação da venda intermediada pela assinatura do contrato por ambas as partes (vendedor e comprador), negociações, informações, manutenções e demais assuntos relacionados ao imóvel.

A Construtora Ltda. terceiriza a prestação de serviço na área de vendas dos seus imóveis, sendo assim, cabe aos profissionais capacitados, empresas e/ou corretores, a captação de clientes e a realização da venda.

Na seção que segue far-se-á um comparativo dos controles aplicados pela empresa Construtora Ltda com as referências bibliográficas, a fim de facilitar o entendimento.

3.7 COMPARTIVO ENTRE OS CONTROLES DA EMPRESA E A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se alguns Quadros, nos quais evidenciam-se e comparam-se os dados coletados na empresa Construtora Ltda com a revisão bibliográfica realizada, tendo como objetivo sua melhor visualização e entendimento.

	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
a)	Manuais de rotinas internas	A empresa Construtora Ltda não utiliza a ferramenta, por meio escrito, de definição de políticas e procedimentos, bem como de rotinas e funções.
b)	Segregação de funções	Cada funcionário é contratado para exercer uma função, e se estiver correspondendo às expectativas da empresa, se mantém nela, caso contrário, é analisada a possibilidade de remanejamento para outra área, ou a demissão do funcionário. Em alguns setores, como o financeiro, por exemplo, o processo é executado por mais de uma pessoa, mas dificilmente é realizado rodízio de funcionários, salvo nos casos citados anteriormente.
c)	Preservação dos ativos	O acesso por parte dos funcionários é limitado, quando se trata de bens imóveis e monetários, contudo, é muito vulnerável, no que se refere a insumos, pela rotatividade e baixo controle.
d)	Auditoria e controles	Não existe na estrutura da empresa Construtora Ltda, um setor de controle interno, tão pouco de auditoria interna, ficando os controles sob a responsabilidade dos dirigentes da mesma. Esporadicamente, contrata-se os serviços de uma empresa especializada em auditoria externa.

Quadro 5: Princípios aplicados na Construtora Ltda x fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica e nas constatações junto a Construtora Ltda.

Com base no Quadro 5, é possível analisar-se, de que forma os princípios referentes ao controle interno são aplicados na empresa Construtora Ltda.

a) *Manuais de rotinas internas* – a utilização de manuais de rotinas internas é de grande importância às organizações, pois explicitam, de maneira formal e padronizada, ações que devem ser tomadas em situações específicas.

A Construtora Ltda apresenta normas, mas são regras tácitas incorporadas à cultura da empresa e que, no entanto, não possuem uma definição formal, escrita, padronizando-as e prevendo ações. Sente-se a necessidade de um manual interno que aborde, principalmente, os pontos referentes a políticas internas, definição de responsabilidades por cargos e ou funções, rotinas de trabalho, código de ética, etc.

b) *Segregação de funções* – essa tática é fundamental em alguns setores, evitando ou dificultando, fraudes e ou desfalques. Na empresa Construtora Ltda. Setores, como financeiro e execução/manutenção de obra, são de responsabilidade de mais de uma pessoa, proporcionando uma relação de supervisão entre os membros do departamento, apesar de quase todas as áreas da empresa serem supervisionadas pelo diretor geral. Deve-se ressaltar que, essa atitude, na maioria das vezes, é eficiente, mas não exclui a possibilidade de fraudes, pois existem ainda as alternativas de conluio entre funcionários.

c) *Preservação de ativos* – a limitação do acesso dos funcionários aos ativos da empresa é um forte aliado na sua preservação. Na empresa em estudo, não foram observados problemas no que tange os ativos permanentes, por serem em sua maioria, bens imóveis, mas observou-se que o controle na área de mão de obra ferramental e material é vulnerável.

d) *Auditoria e controles* – Os controles internos, auditoria interna e externa, estão diretamente ligados entre si, e com o bom funcionamento das operações e transações realizadas pela empresa, visando auxiliar no processo decisório e garantir fidelidade às políticas adotadas.

Não existe na estrutura da empresa Construtora Ltda. um setor específico relacionado aos controles internos, tão pouco de auditoria interna, ficando os controles sob a responsabilidade dos seus dirigentes. Esporadicamente, contrata-se os serviços de uma empresa especializada em auditoria externa, que poderia ter seus trabalhos facilitados, e por consequência seus custos reduzidos, com o auxílio dos controles ou setor auditoria interna.

A seguir, relacionam-se alguns métodos utilizados pela construtora Ltda, para preservação de seus interesses .

	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
a)	Sistema de aprovações e Autorizações	Todos os pagamentos, compras e vendas, passam pela análise do diretor geral, que aprova ou não as operações, com o conhecimento do presidente da empresa, que está sempre ciente das transações efetuadas.
b)	Determinação de funções	A determinação das funções e responsabilidades que compõem cada cargo, é esclarecida aos funcionários, verbalmente, na contratação, não havendo nenhum regulamento por escrito.
c)	Manutenção de contas de controle	É realizada uma comparação periódica dos relatórios contábeis com os financeiros.
d)	Seguro	São contratados seguros para bens monetários e funcionários.
e)	Legislação	De responsabilidade do escritório de contabilidade
f)	Desperdícios	Existe um acompanhamento por parte do engenheiro, da qualidade do material comprado, mas Não existe um controle na obra no que se refere a desperdícios de material, ficando vulnerável as quantidades utilizadas.
g)	Contagem física	Os imóveis são controlados via sistema, confrontados com os contratos, e acompanhados pela diretoria através de relatórios, não exigindo a efetiva contagem. Já os materiais são controlados pelo almoxarifado, por meio de planilhas de <i>excel</i> muito retrógradas, o que facilita fraudes ou desvios.

Quadro 6: Descrição de métodos de preservação dos interesses da Construtora Ltda x fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica e nas constatações junto a Construtora Ltda.

Analisando-se o Quadro 6, pode-se identificar os métodos utilizados para preservação dos interesses da Construtora Ltda.

a) *Sistema de aprovações e Autorizações* – o controle das atividades da Construtora Ltda. são efetuadas pelo responsável de cada setor, sempre acompanhados pelo diretor geral, que analisa cada situação, aprovando ou não, as transações da empresa, ou seja, todas as operações, que envolvam qualquer tipo de risco, mesmo que pequeno, passam pela avaliação do diretor geral, diminuindo a possibilidade de ferir os interesses da empresa.

b) *Determinação de funções* – Não foram criados regulamentos por escrito, que especifiquem as funções e responsabilidades de cada cargo, isso contribui para falhas operacionais, pois, na ausência desses planos, não existem informações de como se deve proceder em determinada situação.

c) *Manutenção de contas de controle* – são comparados periodicamente os relatórios contábeis e financeiros para que se elimine quais quer dúvidas referentes a fidedignidade dos lançamentos.

d) *Seguro* - por existir um grande volume de recebimentos na sede da empresa, a mesma adere a seguros, tanto no que refere a bens monetários quanto a funcionários, estejam eles trabalhando no escritório ou na obra.

e) *Legislação* - As informações e atualizações referentes a legislação, são de responsabilidade do escritório de contabilidade, que apesar de ser terceirizado, está diariamente presente, acompanhando os processos operacionais da empresa.

f) *Desperdícios* – os desperdícios podem estar ligados á material de expediente, materiais de construção, tempo de serviço, etc. No que diz respeito a material de expediente, a Construtora Ltda. não se preocupa em controlar, pois seu volume é muito pequeno, já no que se refere à obra, tanto em material como em mão de obra, existe uma preocupação de controle, mas ainda não se implantou algo eficiente, que possa controlar o consumo real de material utilizado em determinada obra, e permitir que se desenvolva relatórios de horas trabalhadas confiáveis.

g) *Contagem física* – a Construtora Ltda. não costuma fazer contagem física de seus bens, com exceção de valores, alega que por se tratarem, em sua maioria, de bens imóveis, não existe a necessidade de sua efetiva contagem, ficando a desejar o controle físico de máquinas, equipamentos, veículos, etc.

Na seqüência, relaciona-se os métodos utilizados pela Construtora Ltda. que oferecem suporte a confiabilidade e precisão das informações por ela geradas.

	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
a)	Documentação	Tem como responsável o setor financeiro, mas toda documentação é conferida quando passa pela contabilidade.
b)	Conciliação	Realizada pela contabilidade.
c)	Plano de contas	Desenvolvido exclusivamente para Construtora Ltda
d)	Tempo hábil	Contabilidade executada na sede da empresa, proporciona informações seguras e em tempo hábil.
e)	Equipamentos e sistemas	Tanto no escritório quanto nas obras, são utilizadas máquinas, equipamentos e sistemas de ultima geração, visando o bom desempenho dos trabalhos.

Quadro7: Descrição do suporte à confiabilidade e precisão das informações da Construtora Ltda x fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica e nas constatações junto a Construtora Ltda.

Com base no Quadro 7, pode-se analisar os métodos que proporcionam suporte a confiabilidade e precisão das informações geradas pela Construtora Ltda.

a) *Documentação* – A empresa Construtora Ltda, visando facilitar seus controles, não compra nem vende nada que não seja devidamente documentado. Estes, além da supervisão do financeiro, seu responsável, ainda passa pela contabilidade que os confere novamente.

b) *Conciliação* – Esta é realizada diariamente pela contabilidade para verificar

possíveis distorções de lançamentos.

c) *Plano de contas* – O plano de contas foi desenvolvido pela contabilidade exclusivamente para Construtora Ltda, tendo como base, suas operações.

d) *Tempo hábil* - quando consegue-se gerar informações precisas, confiáveis e em tempo hábil, estas participam do processo administrativo, dando suporte e auxiliando na tomada de decisão.

A Construtora Ltda. vem tentando aprimorar seus controles e implantar na empresa um pensamento tempestivo e cuidadoso com a qualidade das informações, para facilitar o alcance deste objetivo, a contabilidade, que é terceirizada, vem sendo executada nas dependências da empresa, visando realizar rapidamente a correção de informações equivocadas, além de prestar assessoria empresarial e administrativa por intermédio de relatórios gerenciais que facilitam a visualização e interpretação dessas informações.

e) *Equipamentos e sistemas* – para que se desempenhe um bom trabalho é necessário a utilização de máquinas, equipamentos e sistemas atuais. Tendo essa consciência, a Construtora Ltda, vem se aperfeiçoando e modernizando tais mecanismos que se tornam indispensáveis para a realização das atividades. Existe ainda uma grande preocupação no que se refere à efetiva utilização dos equipamentos preventivos ao acidente de trabalho nas obras, sabendo-se que a supervisão do responsável não garante sua correta utilização, tem-se entendimento de que a conscientização por parte dos funcionários ainda é a melhor saída.

No Quadro 8, relaciona-se os métodos utilizados pela Construtora Ltda. para estimular a eficiência operacional de seus funcionários.

	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
a)	Seleção	Efetuada por empresa especializada e posteriormente entrevista com diretor da Construtora Ltda.
b)	Treinamento	Investe em cursos de aperfeiçoamento.
c)	Plano de carreira	Não se utiliza planos de carreira.
d)	Relatório de horas trabalhadas	No setor de escritório utiliza-se o cartão ponto e nas obras é controlado pelo engenheiro.
e)	Custo padrão	É separado por obra, porém, não separa-se por centro de custos.
f)	Manuais internos	Não existem manuais escritos, as normas são implícitas.

Quadro 8: Descrição dos métodos utilizados pela Construtora Ltda. para estimular a eficiência operacional x fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica e nas constatações junto a Construtora Ltda.

a) *Seleção* - quando da necessidade de contratação de algum profissional, este passa por uma seleção realizada por empresa contratada, e posteriormente pela avaliação do diretor, quando não do presidente, da Construtora Ltda., visando a contratação de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções designadas.

b) *Treinamento* - a empresa costuma investir em cursos de aperfeiçoamento, nas mais variadas áreas, tomando o cuidado de beneficiar a todos os setores.

c) *Planos de carreira* – segundo gerente da Construtora Ltda, não existe essa possibilidade, tendo em vista o porte da empresa.

d) *Relatório de horas trabalhadas* – no que diz respeito a escritório fica fácil identificar a quantidade de horas produzidas pelos funcionários mas, quando se parte para obra, fica a critério do engenheiro que nem sempre está disponível para esse tipo de controle, dificultando as mudanças para melhor desempenho.

e) *Custo padrão* – todas as compras são alocadas dentro do sistema em uma conta referente a obra que solicitou a compra do referido material, porém, não são separadas por centro de custos em seu interior, não permitindo, que se faça uma apuração de custo de cada obra.

f) *Manuais internos* - descrição exata das tarefas a serem realizadas, para que não ocorra negligência por falta de informação. As atividades pertinentes à função de cada colaborador são esclarecidas verbalmente quando da entrada no quadro de funcionários da empresa, mas deixa a desejar, quando poderia ser discriminado por escrito, deixando claras as responsabilidades de cada individuo e excluir as possibilidades de arestas que propiciem desleixos.

Após cuidadosa análise das informações fornecidas pela empresa Construtora Ltda. Foi possível chegar-se a algumas conclusões e conseqüentemente sugerir recomendações para melhorar os controles internos e assim proporcionar mais segurança nas informações que deles provem.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento da pesquisa, buscou-se uma exposição e análise crítica dos procedimentos utilizados por uma empresa do ramo de construção civil, focando os controles internos relacionados às atividades da empresa, por perceber sua importância no assessoramento administrativo.

Explanou-se sobre construção civil e sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento urbano. Seguido da fundamentação teórica relacionada ao controle interno, conceituando, classificando, caracterizando e definindo suas finalidades. Abordou-se também a auditoria e sua função de avaliação do controle interno.

Buscou-se a resposta ao problema proposto, quando da identificação dos meios utilizados para supervisionar as atividades da empresa. Acredita-se que a fundamentação teórica comparada com o que é praticado na Construtora Ltda e análise dos controles internos vieram ao encontro do problema e, conjuntamente, resultam em um entendimento mais abrangente acerca dos controles internos de uma empresa do ramo da construção civil, podendo ser úteis à realidade empresarial.

Quanto aos objetivos da pesquisa, identificou-se as políticas e normas internas adotadas pela empresa pesquisada, apesar de não existirem regulamentos, especificando-os por escrito, tão pouco, manuais de controle interno, consegue-se levantar os procedimentos, utilizados nas atividades da Construtora Ltda, no que diz respeito aos controles internos.

Após comparar-se os controles internos da Construtora Ltda com a fundamentação teórica, observou-se que, apesar de uma forte supervisão da diretoria, que existem muitos pontos a serem melhorados, por este motivo não se esgotam as possibilidades de análises e contribuições sobre o referido assunto, pelo contrário, o desenvolvimento desta pesquisa demonstra uma ampla área de estudos que necessita ser explorada com mais obstinação pelos pesquisadores da Ciência Contábil. Com isso, sugere-se que a empresa adote critérios de separação de custos dentro de cada obra, disponibilize, por escrito, as normas e políticas da empresa, elabore manuais de rotinas internas e crie um setor de controle interno ou auditoria interna, visando o melhor controle de seus procedimentos.

Sugere-se em novas pesquisas, um aprofundamento no que diz respeito a controles na obra propriamente dita, e a comparação do sistema de controle interno adotado pela empresa estudada com o sistema de controle interno utilizado por outras empresas do mesmo ramo, tendo como resultado contribuições às empresas e à contabilidade, principalmente, no que tange à auditoria e controladoria.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação de trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria:** Um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa:** Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724. **Informação e documentação:** trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ATTIE, William. **Auditoria:** conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n. 781/95.** Aprova a NBC P 3 - Normas Profissionais do Auditor Interno. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acessado em 15 maio 2006.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n. 986/03.** Aprova a NBC T 12 - Da Auditoria Interna. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acessado em 15 maio 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil:** Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Entendendo o COSO: Um Roteiro Prático para Entender os Princípios do COSO.** Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.auditoriainterna.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2006.

GEHBAUER, Fritz. In: Marisa Eggenesperger (Coord.). **Planejamento e gestão de obras: Um resultado prático da cooperação técnica Brasil-Alemanha.** 1.ed. Curitiba: Editora CEFET-PR, 2002.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Auditoria em ambiente de internet.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001

FRANCO, Hilario; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

MOTTA, João Maurício. **Auditoria: Princípios e Técnicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PAULA, M. G. M. A. **Auditoria interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico.** São Paulo: Atlas, 1999.

PIERUCCI, Antônio. **Roteiro de auditoria contábil.** São Paulo: Atlas, 1977.

SÁ, Antônio Lopes. **Auditoria básica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1978.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de auditoria.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

