

GLAUCIA HELENA D´OLIVEIRA



**OS PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS POR GRUPO DO BALANÇO
PATRIMONIAL - SETOR INDUSTRIAL**

CURITIBA

2012

GLAUCIA HELENA D´OLIVEIRA

**OS PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS POR GRUPO DO BALANÇO
PATRIMONIAL - SETOR INDUSTRIAL**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Profª Orientadora: Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): GLAUCIA HELENA D'OLIVEIRA

TÍTULO DO TRABALHO: OS PRINCIPAIS CONTROLES INTERNOS POR GRUPO DO BALANÇO PATRIMONIAL - SETOR INDUSTRIAL

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou estudo com o objetivo de descrever os tipos de controles internos existentes e reconhecidos como eficientes para empresas do setor industrial, bem como identificar o nível de percepção dos controles internos pelos funcionários desse nicho. Aplicou survey e obteve como principais resultados a identificação de áreas com maior risco, cujos controles internos devem ser intensificados.

NOTA: 9,0 (nove)

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

Moisés Prates Silveira

NOTA: 9,0 (NOVE)

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

A todas as pessoas que, de alguma forma, participaram e estiveram envolvidas com o desenvolvimento deste trabalho.

Em especial, aos familiares e amigos que me apoiaram e incentivaram nessa etapa tão intensa e importante de minha vida. Ao meu namorado, pela paciência, compreensão e companheirismo.

E, com certeza, a Deus por sua força e onipresença.

Agradeço a todas as pessoas que lutam diariamente ao meu lado, transmitindo sentimentos de determinação, fé, coragem e paciência ao meu dia-a-dia.

Aos meus pais, Glaucio e Taisa, que mais do que me proporcionar uma boa educação e vida acadêmica, formaram os fundamentos do meu caráter. Obrigada por serem a minha referência de tantas maneiras e estarem sempre presentes na minha vida de uma forma indispensável.

As minhas irmãs e irmão, Ana Paula, Alessandra e Marcos, por me escutarem em momentos difíceis e me transmitirem sentimentos bons de confiança, coragem e força.

Ao meu namorado, Alexandre, que representa minha segurança em todos os aspectos, meu companheiro, pela paciência e especial apoio, especialmente em tempos difíceis.

Aos amigos, pelo amor e preocupação demonstrados no dia-a-dia, ligações, encontros. Obrigada, vocês que aliviaram minhas horas difíceis, me alimentando de sentimentos positivos.

A minha professora e orientadora deste trabalho, Márcia, pelo desprendimento ao escolher me dar apoio, pela dedicação e entrega ao trabalho, pelo compromisso com a educação

E a Deus que dirijo minha maior gratidão. Deus, mais do que me criar, deu propósito à minha vida. Vem dele o que sou, o que tenho e o que espero

RESUMO

D'OLIVEIRA, G. H. **Os principais controles internos por grupo do balanço patrimonial – setor industrial.** Com o aumento da complexidade das organizações, a alta administração das empresas delegou mais responsabilidades e autoridades ao executivo financeiro das empresas. Por trás de toda a operação e resultado dessas empresas, é necessário um alto grau de administração e controle. Este trabalho busca descrever os tipos de controles existentes e eficientes para as empresas do setor industrial, bem como identificar o nível de percepção dos controles internos pelos funcionários do setor industrial. O elemento chave deste estudo é a pesquisa realizada na cidade de Curitiba com os alunos da Pós - Graduação, da área contábil, da Universidade Federal do Paraná (UFPR) que trabalham neste setor. Num primeiro momento é feita uma breve apresentação sobre o tema, descrevendo os tipos de controles internos existentes eficientes para empresas, sobre controladoria, objetivos e papéis. Em seguida discutimos a esfera dos controles internos refletindo sobre sua relação nos processos da empresa. Abordam-se os riscos e a natureza dos controles internos. Estabelecida esta relação, surge a necessidade de uma leitura técnica sobre os temas, como se configura os tipos de controles por grupo de balanço e, conseqüentemente, a forma de se trabalhar com controles nas demonstrações financeiras. Em seguida, discorre-se sobre o tema de controles nas indústrias, com um estudo breve histórico do setor industrial no contexto nacional e regional. Tocando no ponto de controles internos nas indústrias, apresentam-se as respostas aos questionários para examinar de forma geral os principais fatores que compõem os controles internos nas empresas. O próximo passo então revela fatores relevantes sobre os controles internos, importante para entendermos o seu papel nas organizações. Por último esboça-se uma conclusão que se pode tirar de uma leitura como esta, sobre a possibilidade de se utilizar estes processos na tomada de decisões, em aspectos estratégicos, para que estas empresas possam se manter competitiva no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria, Controles internos, Indústria.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – BALANÇO PATRIMONIAL.....	35
FIGURA 2 – ATIVO.....	36
FIGURA 3 – PASSIVO.....	37
FIGURA 4 – PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	38
FIGURA 5 – ESTRUTURA DAS RECEITAS BRUTAS NO TOTAL DA INDÚSTRIA	40
FIGURA 6 – IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS.....	54
FIGURA 7 – CONTROLES INTERNOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA.....	56
FIGURA 8 – CONTROLES INTERNOS EFICIENTES.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM TESOURARIA.....	48
GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM CONTAS A RECEBER.....	49
GRÁFICO 3 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM ESTOQUES.....	50
GRÁFICO 4 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM IMOBILIZADO.....	50
GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM FORNECEDORES.....	51
GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM EMPRÉSTIMOS.....	51
GRÁFICO 7 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS.....	52
GRÁFICO 8 – AVALIAÇÃO DE RISCO EM RH.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA CONTROLADORIA	16
2.1.2 CONTROLLER.....	16
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	17
2.2.1 RISCOS.....	19
2.2.2 NATUREZA DOS CONTROLES	19
2.2.3 O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E OS COLABORADORES.....	20
2.2.5 TIPOS DE CONTROLES POR GRUPO DO BALANÇO	22
2.2.5.1 DISPONÍVEL.....	23
2.2.5.2 CONTAS A RECEBER.....	24
2.2.5.3 IMPOSTOS A RECUPERAR OU A PAGAR	26
2.2.5.4 ESTOQUES	26
2.2.5.5 IMOBILIZADO	27

2.2.5.6 EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS.....	28
2.2.5.7 FORNECEDORES	29
2.2.5.8 PROVISÃO PARA CONTINGÊNCIAS	30
2.2.5.9 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	31
2.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	32
2.3.1 FINALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	33
2.3.1.1 BALANÇO PATRIMONIAL.....	34
2.3.1.1.1 ATIVO.....	35
2.3.1.1.2 PASSIVO.....	37
2.3.1.1.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO	38
2.4 INDÚSTRIA E CONTROLES INTERNOS	38
2.4.1 SETOR INDUSTRIAL.....	40
2.4.1.1 SETOR INDUSTRIAL NA REGIÃO DE CURITIBA	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4 ESTUDO DE CASO	46
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	46
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	46
4.2.1 QUESTÃO 1, 2 E 3	47
4.2.2 QUESTÕES 4, 5, 6 E 7	48

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES	64
QUESTIONÁRIO APLICADO.....	64

1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo é propenso a problemas com a qualidade das informações contábeis. Esses problemas são, na maioria das vezes, ligados a falta de controle adequado das informações. Nesse sentido, os controles internos são ferramentas contábeis que ajudam a coibir erros e garantir a integridade das informações contábeis apresentadas nas Demonstrações Financeiras.

A Demonstração Financeira é, também, uma ferramenta contábil de muito valor nas empresas, sejam elas de capital aberto – expostas a regulamentação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) – ou de capital fechado. Para os dois nichos, as informações apresentadas nos demonstrativos são utilizadas no processo de tomada de decisão. O setor industrial, foco desse estudo, é formado por empresas com poucos ou muitos funcionários, de grande ou pequena instalação, mas independentemente do tamanho, as transações contábeis e administrativas por ela exercidas apresentam um alto nível de complexidade, e por tanto, facilmente suscetível a erros.

A implantação de controles internos nas empresas não é uma tarefa fácil. Mas mais difícil é a manutenção dessas ferramentas. Como muitas delas dependem da intervenção de pessoas, o processo pode perder a qualidade e credibilidade. Segundo Padoveze (2009) a responsabilidade da Controladoria é de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar os instrumentos da Contabilidade dentro da empresa, em todas as suas necessidades. Sendo assim, a figura da Controladoria como órgão administrativo tem como uma das funções garantir a continuidade dos controles internos.

Esse trabalho busca descrever os principais controles internos que podem ser utilizados pelas companhias industriais, bem como, identificar - na região de Curitiba - a percepção dos funcionários do setor industrial sobre os controles efetivos existentes nas empresas onde atuam.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo uma pesquisa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no PIA (Pesquisa Industrial) em 2009 existiam 299.225 empresa no setor industrial brasileiro. A representatividade do setor frente à economia do país e a importância dos seus produtos para a população fazem desse nicho um dos mais importantes e complexos no Brasil, e no mundo.

Nesse contexto, pode-se afirmar que por trás de toda a operação e resultado dessas empresas, é necessário um alto grau de administração e controle. Todas as transações realizadas, qual seja o setor, devem refletir na contabilidade, e conseqüentemente, no resultado da companhia. A importância da exatidão dessas informações faz com que as empresas se obriguem a implantar e manter ferramentas de controle por trás de toda a operação do negócio. Isso porque além de garantir os números para os investidores, bancos e governo, a administração da companhia precisa de informações confiáveis em tempo hábil para o processo de tomada de decisões.

Os controles internos estão subliminarmente ligados às Demonstrações Contábeis. São eles que, por meio de pessoas, e até máquinas, asseguram os números apresentados nos demonstrativos. A variedade de controles internos que podem ser aplicados é grande, pois para cada operação, podem ser definidos uma ou mais dessas ferramentas, de acordo com o nível de segurança exigida, a intervenção de pessoas e a complexidade do negócio. E por isso, não bastam ser criados diversos controles internos para a mesma operação, é importante que as companhias mantenham apenas os controles efetivos e eficientes na mitigação e correção dos riscos.

Diante desse contexto o presente estudo será baseado na questão que segue:

Como os controles internos, relacionados ao Balanço Patrimonial, são avaliados pelos funcionários do setor industrial, em Curitiba?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Silva (2003) os objetivos são os fins teóricos e práticos que se propõe alcançar com a pesquisa. Sendo assim, diante das questões de pesquisa levantadas, serão citados os objetivos do trabalho. Sendo eles divididos entre gerais e específicos. Os objetivos gerais estabelecem o que se espera conseguir coma investigação, bem como onde se pretender chegar. Já os objetivos específicos funcionam como passos necessários para se alcançar o objetivo geral, sendo muito importante para delimitação do tema.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral definido para essa pesquisa é descrever os tipos de controles internos existentes e reconhecidos como eficientes para empresas do setor industrial, bem como identificar o nível de percepção dos controles internos pelos funcionários desse nicho.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar quais são os principais riscos, ou pontos de controle, nas atividades desenvolvidas pelas indústrias;
- b. Apresentar os principais controles internos vinculados aos grupos do Balanço Patrimonial;
- c. Demonstrar a importância de pessoas na implementação e manutenção dos controles;

- d. Avaliar o conhecimento e a importância dada a essas ferramentas pelos colaboradores do setor industrial dentro de suas respectivas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor industrial é considerado, na visão contábil, um dos setores mais completos em termos de transações contábeis e operações. Esse alto grau de complexidade exige que as empresas e seus administradores, construam um ambiente seguro para gerar e guardar as informações. Além disso, a integridade dos dados contábeis, conforme citado no desenvolvimento do trabalho, precisa ser garantida, pois são elas que constituem as demonstrações financeiras da companhia.

Os controles internos estão ligados ao risco de cada transação e, por tanto, são muitos em diversas áreas. O fato de existir pessoas por trás da operacionalização dos negócios aumenta a suscetibilidade a erros, e acentua a necessidade de controles. Ainda nesse sentido, pode-se falar da vulnerabilidade de grandes e pequenos negócios a fraudes. Segundo uma pesquisa da empresa KPMG (2009) sobre fraudes no Brasil, 64% das empresas entrevistadas acreditam que a insuficiência de controles facilita atos fraudulentos.

A importância das informações contábeis no mundo dos negócios sejam elas destinadas aos executivos, fornecedores, governo, bancos, auditores ou investidores, e a complexidade do setor industrial são pontos que justificam essa pesquisa. Além disso, o desenvolvimento do problema é motivado pelo interesse da autora que atua na área de controladoria de uma empresa industrial, e atuou como auditora de diversas empresas, onde foi possível perceber que muitos erros contábeis e até mesmo fraudes podem ser evitadas construindo-se uma estrutura efetiva de controles internos. Além dos pontos citados, esse trabalho poderá ajudar as empresas do setor industrial, que ainda são precárias em termos de controles, e até mesmo as que possuem um processo consolidado, a avaliar quais controles podem ser aplicados sem perder a eficiência e eficácia das operações.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi feita durante os meses de abril e maio de 2012 na cidade de Curitiba com os alunos da Pós - Graduação, da área contábil, da Universidade Federal do Paraná (UFPR) que trabalham no setor industrial.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está estruturado em cinco seções que objetivam o melhor entendimento do leitor. Na primeira seção são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para o estudo,

Na segunda sessão apresenta o referencial teórico utilizado no desenvolvimento do projeto. Esse é composto pela definição e finalidade da Controladoria, o que são controles internos, a importância das pessoas diante dessas ferramentas, uma breve introdução ao setor industrial de Curitiba e por fim os principais tipos de controles que podem ser implementado para assegurar as informações apresentadas no Balanço Patrimonial.

A classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos implementados serão encontrado na terceira seção deste trabalho.

A parte principal dessa pesquisa, que trata da análise dos dados coletados, junto aos estudantes de Pós Graduação, a respeito dos principais controles internos verificados nas empresas industriais de Curitiba, será demonstrada na quinta seção.

Por fim, a quinta seção é composta pela conclusão final do trabalho, a respeito dos controles mais percebidos pelos estudantes e consequentes colaboradores das empresas do setor industrial, objeto da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca apresentar a teoria na qual toda pesquisa é fundamentada. Dessa forma, demonstram-se vários tópicos a respeito do assunto de acordo com as literaturas base, escritores da área, artigos e periódicos.

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria pode ser vista como um conjunto de princípios e procedimentos oriundos de outras ciências (Administração, Economia, Psicologia Estatística, e principalmente contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas). Além disso, pode ser vista como um órgão administrativo com missão, funções, princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema da empresa. Segundo Catelli (2001, p. 344) a controladoria deve ser vista de duas formas "como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação".

Investigando um pouco o aspecto histórico da criação da Controladoria, percebe-se que seu surgimento data no início do século XX, com as grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar um controle rígido nos seus negócios, precisavam de um responsável para controlar ou verificar as contas da empresa. Neste aspecto, a Controladoria entra como uma ferramenta de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o universo da Ciência Contábil dentro da empresa, nas mais variadas necessidades.

Portanto, pode-se definir a controladoria como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa.

2.1.1 Definição e objetivos da controladoria

Com o aumento da complexidade das organizações, a alta administração das empresas delegou mais responsabilidades e autoridades ao executivo financeiro das empresas.

De acordo com Mosimann e Fish (1999, p.89):

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental neste sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma de cada área.

Portanto, a controladoria passou, a ter uma função de *staff* sobre todas as áreas. Nesta tarefa, consiste que a figura do *controller* seja envolvido no processo de gestão da empresa, com o intuito de melhorar os processos de tomadas de decisões, propondo assim melhorias/ aperfeiçoando instrumentos de planejamento e controle gerencial, por meio de modelos, aplicações de pesquisa operacional, ou seja, utilizar outros recursos que possam tornar mais eficaz o sistema de informações da empresa.

Assim, os responsáveis pela empresa poderão ser melhor informados de suas operações, e assim podem estar em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas do mercado e contribuir para assegurar a continuidade da empresa.

2.1.2 Controller

O *controller* é o responsável que os gestores da empresa se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades da empresa. No entanto, é importante salientar que não é sua atribuição dirigir a empresa, pois essa tarefa cabe aos seus gestores, mas é de sua responsabilidade mantê-los informado sobre os eventos passados, atuais e possíveis eventos futuros.

Conforme Schmidt (2002, p.25) cabe a um *controller*:

fornecer informações; entender operações; comunicar claramente; analisar a informação; fornecer projeções; fornecer informação tempestiva; acompanhar os problemas; ganhar a confiança; ser justo e imparcial; fornecer informação de custo eficaz

Neste sentido, o *controller* deve ter o entendimento geral do setor da atividade da qual a empresa faz parte; conhecimento amplo da empresa (sua história, política, programa, etc); entendimento dos problemas básicos da organização e da administração da produção, finanças e pessoal; habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos, de forma a criar um plano de ação; habilidade em expressar ideias claras por escrito; e por fim, deve ter um conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidades para dirigir pesquisas estatísticas. Conforme Nakagawa (1993, p.13) o *controller* “acaba se tornando o responsável pelo projeto de implantação e manutenção do sistema integrado de informações”.

Essa figura deve ter capacidade técnica para realizar tarefas que lhe são passadas, assim como gerenciar pessoas. Cabe ao *controller* organizar e reportar os dados relevantes para que os gestores possam tomar decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Assim, ele é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa.

2.2 CONTROLES INTERNOS

Tanto os mecanismos de controle de dados e informações e de controles e procedimentos internos, por si sós, não são suficientes para garantir a eficácia de uma gestão, pois não garantem que todas as informações geradas sejam íntegras. Necessita-se, assim, de mecanismos que padronizem o comportamento de cada membro e suas ações.

De acordo com a Coleção de Seminários CRC-SP (2000, p. 16), o controle interno pode ser definido como:

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: (a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; (b) os ativos tenham sua integridade protegida; e (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Quando se fala em controles internos, abordam-se tanto os sistemas formulados para controlar os ativos e operações quanto todos os processos e rotinas administrativas, ou seja, os processos informais que compõem todo o sistema. Aderir às políticas de uma empresa significa que todos na empresa trabalham uníssonos. Essa atitude deve estar presente em todas as pessoas da empresa, deve motivar a todos de uma companhia. Os controles internos devem fazer parte de um procedimento uniforme e obrigatório a todos os funcionários.

O controle interno deve proteger a integridade dos ativos, ou seja, deve-se criar uma política que garanta o compromisso da empresa e seus funcionários com a execução de atividades e práticas.

Por fim, os controles internos devem garantir a integridade e a adequação dos registros contábeis. Se analisar a empresa a partir da ótica de dois públicos (interno e externo), compreende-se que a contabilidade é um processo que segundo a Coleção de Seminários CRC-SP (2000, p.17).

Tem a função de coletar informações correlatas, completas e acuradas sobre as operações, direitos e obrigações da empresa, tendo por função registrar tudo isso de forma sistemática e de acordo com critérios predefinidos, representando assim uma ferramenta essencial de controle.

Dessa forma, cabe ao administrador a função de implantar sistemas de controle que apresentem o melhor custo benefício para a empresa. Ele deve considerar alguns fatores: como os colaboradores irão aderir de forma natural a essas novas políticas; controles alternativos, que atendam a uma situação específica; ou uma opção simplificada, que seja de fácil compreensão a um custo mínimo de operações.

2.2.1 Riscos

Os riscos de uma empresa impactam diretamente nos seus resultados, portanto cabe a Contabilidade, através da demonstração de resultados e do Balanço Patrimonial mensurar esses valores. Dentro de um conceito geral, pode-se definir risco como eventos futuros incertos, que podem impactar o alcance de certos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da empresa. Segundo Crepaldi (2000, p. 217):

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

Dessa forma, a gestão busca minimizar os riscos da incerteza da empresa (interno) e busca fora da empresa (externo) a melhor forma de crescer sustentavelmente para o acionista.

2.2.2 Natureza dos controles

Os princípios dos controles são elementos chaves para a existência de um controle interno, os quais irão determinar se uma empresa é sólida e se apresenta uma estrutura com falhas, sujeita a ocorrência de erros ou fraudes. Assim, dividem-se os princípios de controle em:

- a. Ambiente de controle, que refletem o modelo de gestão, ou seja, depende de como os gestores querem conduzir esta organização e como essa intenção é repassada as pessoas que compõem a empresa;
- b. Princípios operacionais, ou seja, envolvem a parte física necessária para formatação e para implementar o controle interno. Compreendem mecanismos de monitoramento, sistemática de revisão e manuais de rotina, procedimentos e conduta da empresa;
- c. Princípios relacionados aos recursos humanos, ou seja, exigências e

cuidados mínimos para que o desenvolvimento do processo de controle seja adequado. É preciso olhar para as pessoas que estão cuidando do processo, se não estiverem engajados e comprometidos com os controles, de nada adianta os melhores equipamentos e procedimentos.

Além disso, os controles são divididos pela sua natureza, ou seja, o objetivo de cada um, conforme segue:

- a. Preventivos: um controle preventivo busca agir sobre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento na empresa, impedindo que aconteça.
- b. Detectivos: um controle detectivo tem por objetivo atenuar um evento severo já ocorrido.
- c. Compensatório: tende a existir para fazer um contrabalanço entre uma falha na estrutura de controle, impedindo que eventos de riscos ocorram, ou ainda minorar sua severidade. Essas classificações de controle facilitam a distinção sobre a atuação de uma ocorrência de um evento ou ainda sobre a severidade de um evento. O controle compensatório ainda se mostra como uma opção interessante para empresas de pequeno porte que desejam diminuir o custo da estrutura de controle.

2.2.3 O sistema de controle interno e os colaboradores

O controle interno tem como uma de suas funções a correção das atividades dos subordinados para assegurar o cumprimento de tarefas e objetivos da empresa. Essa avaliação visa o planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Ainda de acordo com Crepaldi (2000, p.233):

A certeza razoável de que estão sendo alcançados os objetivos de controle interno depende do grau de competência e integridade das pessoas, da independência das funções que lhes tenham sido designadas e da compreensão que têm dos procedimentos estabelecidos.

Assim, o controle das atividades é alcançado através do controle das pessoas envolvidas no processo. Porém, o grande desafio em relação ao

planejamento estratégico de uma empresa é realizar esta tarefa motivando seus colaboradores de tal forma que a empresa cresça e se desenvolva com a ajuda de seus funcionários. Por mais que se tente restringir o comportamento de pessoas dentro de uma empresa com normas, procedimentos e sistemas haverá algumas lacunas que estarão fora dessa formalização, por serem casos imprevistos ou difíceis de prever.

De outro lado, quando uma empresa formaliza todos os seus procedimentos pode engessar a empresa reduzindo a criatividade e provocar efeitos disfuncionais, pois ao invés de criar um instrumento e meio de orientação de comportamento está transformando as normas em um mecanismo coercitivo que limita a autonomia das pessoas.

Eficiência implica no consumo adequado dos recursos por unidade produzida. Pode-se utilizar como medida de eficiência o consumo de recursos realizado comparado com o consumo de recursos esperado, por uma unidade produzida.

Já a eficácia tem sua base em alguns requisitos: eficiência, produtividade, satisfação de pessoas, processo decisório adaptativo e aperfeiçoamento contínuo.

Conforme explica Catelli (1999, p.128) “gestão é um processo de controle”. Dentro do Modelo de Gestão, entende-se que a eficácia está diretamente ligada ao resultado econômico obtido. E o resultado econômico reflete o grau de eficácia e a eficiência com a qual os objetivos foram atingidos. Assim, a empresa passa a ver o colaborador como um membro da organização, não exclusivamente como meio de produção que deve ser aproveitado, mas como um fim, ou seja, ele deve produzir num ambiente desprovido de tensões e conflitos, de forma que possa a ter um ambiente saudável, que resultará em benefícios para a organização.

Assim, a missão do gestor passa em aumentar o nível de eficácia da organização, área, departamento, atividade que ele administre. As decisões dos gestores tomam tem por escopo a eficácia empresarial. A controladoria tenta integrar os conhecimentos econômicos, administrativos e contábeis subsidiando o gestor com instrumentos de decisão corretos e apropriados para diversas decisões.

Dessa forma, conforme Catelli (2001, p.430), a Controladoria, dentro do modelo de Gestão econômica,

corresponde a um conjunto de pressupostos sobre sua missão e atuação, voltados a assegurar que o gestor cumpra o seu papel em termos de assegurar e aumentar o grau de eficácia empresarial.

Assim, o relacionamento entre colaborador e empresa pode ser visto como um sistema de “trocas”. O indivíduo e a organização são sistemas com necessidades específicas que se unem em um relacionamento cooperativo em prol de um objetivo em comum, em que as necessidades de ambas as partes sejam atendidas.

A atividade empresarial, para que possa ser considerada eficaz, deve focar no atendimento dessas expectativas e necessidades para a continuidade da empresa. A empresa que desconsidera fatores como ambiente e o contexto em que está inserida perde a chance de retornos de investimentos, contribuições sociais, consumo de produtos (clientes), etc. Ainda segundo Catelli (1999, p. 316):

A empresa, como um empreendimento coletivo, exige para o seu sucesso a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, principalmente considerando que a maximização dos resultados setoriais não conduz necessariamente à otimização do resultado global da empresa.

Portanto, cabe à empresa criar um contrato psicológico que tem como base as expectativas mútuas do indivíduo e organização, que podem ser satisfeitas ou não, mas ambas as partes possam ter níveis de satisfação aceitáveis (em que possa chegar a um acordo).

2.2.5 Tipos de controles por grupo do balanço

Os controles internos são ferramentas que auxiliam a empresa e seus administradores a garantirem os valores reportados nas demonstrações financeiras. Além disso, os controles são grandes aliados dos auditores externos, pois através do entendimento dessas peças e da avaliação quanto a sua eficácia, permitem aos

profissionais da Auditoria diminuir ou aumentar os trabalhos de análises sobre as informações contábeis, conforme Almeida (2007, p. 63):

Um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção desses erros ou irregularidades. Portanto, o auditor pode reduzir o volume de testes de auditoria na hipótese da empresa ter um sistema de controle interno forte; caso contrário, o auditor deve aumentá-lo.

A seguir serão demonstrados os principais riscos e controles internos associados a cada grupo do Balanço Patrimonial de uma empresa do ramo industrial.

2.2.5.1 Disponível

O disponível conforme comentado anteriormente é a linha do balanço onde são demonstrados os saldos de conta corrente bancária, de aplicação financeira e de caixas físicos das empresas. Ainda de acordo com a Coleção de Seminários CRC-SP (2000, p.22):

O controle interno do disponível, ou seja, do numerário em caixa e em contas bancárias (tanto aquele que está em contas movimento quanto aquele que está investido em aplicações financeiras) é um dos mais importantes para as PME (e para empresas de qualquer tamanho), pois se refere ao ativo mais líquido, aquele que, se desviado, não requer nenhum trabalho de venda ou de liquidação, já que ele se encontra em estado líquido.

Sendo assim, os riscos e controles associados são:

- a. Movimentações bancárias não registradas na contabilidade: conciliação do saldo de extrato bancário e saldo contábil mensalmente;
- b. Saídas de caixa desconhecidas: formulário de aprovação (segregação de funções). O responsável pelos pagamentos deve pedir e manter evidência de aprovação de superior para todas as movimentações de dinheiro. Sejam elas pagamentos de títulos, transferências bancárias ou aplicações financeiras.

- c. Utilização de *sites* bancários: muitas empresas possuem alto número de transações bancárias diárias e por isso, utilizam da opção virtual, que são os *6sites* dos bancos na internet. Esse tipo de operação também fornece riscos de fraude bancária e movimentações indevidas. Os controles que podem ser implementados para esse tipo de operação são: utilização de *token* bancário. Esse equipamento funciona como um gerador de senhas a cada minuto, fazendo assim que apenas o titular do *token* tenha acesso à conta do banco *online*; Aprovação das transações por supervisores ou diretores diretamente nos sites bancários; Estabelecimento de nível de alçadas para aprovação de cada transação de acordo com o valor das mesmas.
- d. Fraude ou roubo de caixas físicos: designar a algum funcionário que faça contagens periódicas dos valores em caixa e concilie com as informações contábeis;
- e. Falta de registro de aplicações financeiras e seus rendimentos: montar, atualizar e acompanhar a movimentação de aplicações financeiras através de planilha. Essa ferramenta além de auxiliar os administradores da companhia na decisão da melhor forma de aplicação, ajuda aos analistas a conhecerem os saldos e ficarem atentos a qualquer valor alto que seja apresentado sem justificativa.

Os saldos bancários também podem ser validados através das circularizações bancárias, ou seja, mandar cartas aos bancos solicitando a informação de contas corrente e aplicações financeiras em determinada data. Esse tipo de controle é feito principalmente nos trabalhos de auditoria.

2.2.5.2 Contas a receber

Esse grupo representa vendas a clientes a prazo. É um dos mais importantes dentro da companhia já que envolvem direitos a receber de terceiros. Estão listados abaixo os risco associados às Contas a receber bem como os controles que podem ser implementados para garantir a integridade do saldo reportado de acordo com a Coleção de Seminários CRC-SP (2000):

- a. Clientes sem condições financeiras para cumprir com suas obrigações: a fim de garantir que a empresa não sofrerá por falta de pagamento de clientes insolváveis, a companhia pode estabelecer análise de crédito para cada cliente novo. Dessa forma, os analistas responsáveis colhem dados no mercado sobre o cliente, estabelecem junto à administração um limite de crédito e criam um cadastro. Mesmo assim, a cada um ano é recomendado que esse cadastro seja atualizado, já que o mercado e a economia não são fatores estáticos; Limite de alçada para aprovação de crédito.
- b. Falta de PDD (Provisão para Devedores Duvidosos): controle de títulos vencidos por data de vencimento;
- c. Entrega de mercadorias não efetuadas: controle de canhotos das NFs (notas fiscais) com data e assinatura do cliente;
- d. Vendas não solicitadas pelo cliente: pedido de venda formalizado seja ele em e-mails, formulários ou contratos;
- e. Vendas fora dos princípios da empresa: montagem e manutenção de relatórios com detalhe por cliente para Apresentação a diretoria ou Administração da empresa que não tenham envolvimento direto com a operação de vendas; tabela de preços devidamente aprovada pela Administração.
- f. Baixa de clientes não recebidos: conciliação entre títulos baixados e depósitos verificados em extrato bancário.

O saldo de contas a receber de clientes pode ser validado através de circularização, assim como contas bancárias. Ou seja, os títulos em aberto em determinada data podem ser confirmados por cartas encaminhadas aos clientes. Esse é mais um dos testes executados pelas equipes de auditoria.

De acordo com a Coleção de Seminários CRC-SP (2000), os controles internos aplicados na área de contas a receber devem variar de acordo com o porte da empresa, a importância da área frente outros ativos e a complexidade das atividades.

2.2.5.3 Impostos a recuperar ou a pagar

Os impostos ativos são gerados, principalmente, na compra de insumos para produção, bens e prejuízo fiscal. Já os impostos passivos, são gerados pelas operações de vendas de produtos e também durante a apuração de impostos sobre resultado da companhia (Imposto de renda e Contribuição Social). Conforme Franco e Marra (2001), abaixo alguns riscos e controles vinculados ao subgrupo:

- a. Imposto de renda e contribuição social pagos a menor ou a maior: reconciliação entre a apuração dos impostos e o saldo contábil;
- b. Impostos sobre vendas e comprar com saldo errado: confronto entre os livros fiscais e o saldo contábil.

2.2.5.4 Estoques

A linha do Balanço Patrimonial denominada Estoques é composta por todas as matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados utilizados na operação da empresa. Conforme Almeida (2000, p.175) os estoques são “bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa”. Nessa linha também estão os materiais de almoxarifado que são utilizados na manutenção das atividades ligadas a produção. Nas indústrias, é uma das linhas mais importante, pois trata dos insumos de produção que são à base do setor. A seguir detalham-se respectivamente os riscos e controles relacionados aos inventários:

- a. Valorização errada de estoques: periodicamente devem ser realizadas contagens físicas dos materiais em estoque, e ainda de acordo com Almeida (2007, p. 231) “é recomendável que os participantes das contagens não sejam as pessoas responsáveis pela custódia dos estoques”; controle de conferência de cargas recebidas, confrontando as informações da NF com as quantidades físicas e ordens de compra; acompanhamento através de planilhas dos custos unitários de compras;

- b. Roubo ou fraude de estoques: implementação de portaria que confira as saídas dos caminhões de acordo com a NF de venda;
- c. Compras de matéria-prima não planejadas: a empresa pode manter formulários de pedidos de compras e planilhas de controle que devem ser revisados e aprovados por supervisores não vinculados a operação de compra;
- d. Produtos obsoletos: controle por idade dos produtos; as ordens de compras devem estar vinculadas a produção fazendo com que sejam adquiridos materiais suficientes para as ordens em aberto.

Além desses controles, é importante lembrar que se a empresa possui um sistema para controlar todas as operações de venda, compras, recebimentos e pagamentos, é importante que exista uma boa interface entre cada uma das áreas envolvidas, bem como devem ser criados perfis de acesso a cada tipo de transação. Por exemplo, funcionários que são responsáveis pelos pagamentos a fornecedores, não devem ter acesso à criação de ordens de compra. Os responsáveis pelas vendas não devem ter acesso à emissão de NFs. Esse tipo de separação é conhecido como segregação de funções, e é um elemento importante na implementação de um ambiente de controles internos seguro, evitando fraudes e erros.

2.2.5.5 Imobilizado

O imobilizado ou ativo fixo é o grupo onde estão registrados os equipamentos, móveis, imóveis e bens em geral da companhia utilizados na manutenção das atividades. De acordo com Almeida (1999, p. 231):

O ativo imobilizado é apresentado no balanço patrimonial no grupo de ativo permanente, logo após investimentos. Os princípios usuais de divulgação exigem que sejam divulgadas nas demonstrações financeiras (balanço patrimonial ou notas explicativas) as principais classes de bens.

Conforme comentado anteriormente, ele faz parte do grupo de Ativos não circulantes e, portanto, é pouco movimentado. Mesmo assim, é importante que as empresas mantenham um efetivo controle dos bens em seu poder, pois conforme citado por Almeida (2000, p, 295) "os bens do ativo imobilizado representam normalmente uma parcela significativa dos ativos de uma empresa, principalmente no caso de indústria". Alguns dos riscos e controles que podem associados a esse grupo estão descritos abaixo:

- a. Roubo de bens: a empresa deve manter um controle patrimonial de todos os equipamentos utilizados através de plaquetas de controle. Através desse controle é possível identificar se algum bem foi roubado, perdido ou até baixado; é importante também a contagem periódica desses ativos, conforme é feito para os estoques; todas as vendas e baixas de equipamentos devem ser aprovadas por superior;
- b. Ativos valorizados erroneamente: todas as NFs de compra devem ser contabilizadas e revisadas para que os bens estejam de acordo com o valor do documento; Além disso, quando a empresa realiza reavaliações dos ativos, é importante que reconcilie as correções contábeis com o laudo técnico; outro controle aplicável é um relatório de acompanhamento da variação dos ativos por grupo. Através dessa análise, é possível identificar se a depreciação e as baixas estão correndo naturalmente de acordo com a vida útil de cada grupo;
- c. Compras de ativos sem aprovação: a empresa deve manter um procedimento de cotação de fornecedores para compra de ativos; além disso, deve haver níveis de aprovação para cada aquisição de acordo com os valores dos bens.

2.2.5.6 Empréstimos e financiamentos

É o subgrupo que demonstra, principalmente, as obrigações com Instituições Financeiras. O objetivo a ser contabilizado, conforme Almeida (1996, p.287) é verificar se os encargos financeiros "estão sendo registrados dentro do regime de

competência e se as informações pertinentes foram adequadamente relatadas nas demonstrações financeiras sob exame”. Os melhores controles para os empréstimos são os contratos com os bancos. Além disso, manter reconciliação dos juros que são contabilizados periodicamente é importante para que não ocorram surpresas, como multas. A contabilidade deve também verificar periodicamente se as parcelas do curto e longo prazo estão contabilizadas corretamente.

2.2.5.7 Fornecedores

São as obrigações com terceiros pela compra de matéria-prima e equipamentos. Conforme Mautz (1980, p.503) deve haver um cuidado com as contas dos fornecedores, pois:

a não ser que cuidadoso controle seja exercido sobre as faturas dos fornecedores, as contas a pagar possam ser declaradas a menos com relação aos itens excluídos no inventário físico e várias despesas possam ser debitadas em período contábil indevido.

Esse subgrupo é, basicamente, a contrapartida das compras em estoques. Sendo assim, se o fluxo de controles de estoques é efetivo, mais seguro é o saldo de fornecedores. Por exemplo, conforme citado entre os controles de estoques, se a empresa mantém um controle efetivo de ordens de compra autorizadas pela supervisão, esse fator garantirá também os valores reconhecidos como obrigações a pagar. Além dessa ferramenta, podem-se citar os seguintes riscos e controles:

- a. Baixa errada de fornecedores: esse risco, além de impactar a integridade dos saldos das obrigações, pode acarretar juros e multas à empresa que não possui um controle adequado. Nesse caso, deve-se manter uma conciliação dos débitos bancários com as movimentações da conta. Além disso, todos os pagamentos devem passar por aprovação – o que já é mitigado pelos controles bancários;
- b. Pagamento de multas e juros: é necessário um controle via relatório ou planilhas que acompanhe os títulos em aberto por fornecedor e data de vencimento;

- c. Compra de produtos de má qualidade ou atraso no recebimento: esse tipo de situação pode ser evitada através de um cadastro atualizado de fornecedores, assim como o de clientes. Essa ferramenta possibilita verificar quem são os fornecedores que possuem um relacionamento de longa data e de boa qualidade;
- d. Compras que beneficiam funcionários: manter um procedimento de cotação de três fornecedores, por exemplo, e na sequência aprovação por outro funcionário ou supervisor é um controle que elimina o risco de operações fraudulentas que envolvem funcionários e fornecedores.

Acima de tudo, segundo a Coleção de Seminários CRC-SP (2000):

Um sistema de contas a pagar deve garantir a segurança de que nenhum pagamento seja efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e de se evitar pagamentos em duplicidade.

Vale ressaltar que o procedimento de circularização utilizado pela auditoria nos grupos de bancos e contas a receber também é válido para fornecedores.

2.2.5.8 Provisão para contingências

Nessa linha é apresentado o saldo de obrigações de longo prazo que a companhia espera ter no futuro. Ou seja, reclamações de ex-funcionários, discussão de obrigações com impostos junto ao governo, são transações que podem virar um passivo. Conforme a Coleção de Seminários CRC-SP (2000, p.174):

Os passivos contingentes, a menos que sejam relativamente insignificantes, devem ser resumidos no balanço por meio de nota explicativa ou mediante comentários, desde que não estejam incluídos nas contas da companhia. Contudo, quando as perdas contingentes estão cobertas por provisões de montantes razoáveis e apropriadamente descritas, não há necessidade de nenhuma outra demonstração.

Sendo assim, normalmente, os advogados da empresa são responsáveis por validar cada processo e classifica-los de acordo com a probabilidade de perda:

remota, possível e provável – sendo a última classificação considerada como objeto de provisão. Os principais riscos e controles associados às contingências são:

- a. Falta de reconhecimento de processos relevantes com alta expectativa de perda: a companhia pode manter como controle, a confirmação junto aos advogados periodicamente dos processos que devem ser provisionados, bem como atualizá-los conforme andamento das ações;

2.2.5.9 Patrimônio líquido

O Patrimônio Líquido representa as obrigações com sócios no longo prazo. Ele é composto, basicamente, pelo capital social e pelas reservas de lucros. O capital social como, normalmente, não sofre modificações rotineiras pode ser controlado através da conciliação do último Contrato Social. Conforme Iudícibus (1998, p. 47) o patrimônio líquido “representa os investimentos dos proprietários (capital) mais o lucro acumulado, no decorrer dos anos, retido na empresa, ou seja, não distribuído”. As reservas de lucros não serão comentadas, já que são oriundas de todo o resultado da companhia e o objeto desse estudo é apenas o Balanço Patrimonial.

Nesse estudo, foram apresentados alguns dos muitos controles que as indústrias podem manter para garantir a integridade e a exatidão das informações do Balanço. Contudo, existem muitos tipos de controles, e é preciso um estudo adequado do ambiente da empresa para que sejam avaliados quais os melhores e que podem de maneira efetiva e eficiente cobrir vários riscos ao mesmo tempo. Um dos pontos mais importantes que devem ser percebidos diante da implementação de controles, é o fato de que, na maioria do tempo, existem pessoas por trás das atividades. Portanto a segregação de funções, o acesso a transações e a solicitação de aprovações de supervisores deve sempre ser considerada durante a montagem do ambiente de controles da organização.

2.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76 alterada pela 11.638/07) estabelece que ao fim de cada exercício social a diretoria elabore, com base na escrituração contábil, as seguintes demonstrações contábeis:

- a. Balanço Patrimonial: ele revela a posição, em determinada data, dos ativos, passivo e patrimônio líquido da empresa.
- b. Demonstração de Resultado de Exercício: expõe as receitas e despesas incorridas pela empresa em determinado ano.
- c. Demonstração das mutações do patrimônio líquido: grupo do patrimônio líquido e variações verificadas em determinado exercício.
- d. Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados: posição da conta “Lucros ou Prejuízos Acumulados” em determinado ano.
- e. Demonstração dos fluxos de caixa: revela as movimentações financeiras de caixa ocorridas no exercício.
- f. Demonstração do valor adicionado: valor da riqueza gerada pela empresa no período e sua distribuição.

Ainda, de acordo com Ludicibus (1998, p.40):

o exercício social não precisa necessariamente coincidir com o ano civil (1/1 a 31/12) embora, ocorra na maioria dos casos. Cabe aos proprietários definir essa data de término do exercício social.

Além das demonstrações obrigatórias, existe a complementação obrigatória por meio de notas explicativas para as sociedades anônimas. Se for o caso, de outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessários para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados de exercício.

Quando se fala em Demonstrações financeiras, é importante falar um pouco sobre as notas explicativas. As notas explicativas são dados e informações que ora complementam as demonstrações financeiras – como taxas de juros, vencimentos, garantias de obrigações a longo prazo, que ora fornecem critérios contábeis, como os de avaliação de estoques, depreciação e demais provisões, ou acrescentam

outras informações, como garantias a terceiros, espécies de ações de capital social, eventos subsequentes à data do balanço. Enfim, pode-se dizer que as notas explicativas tem um conjunto de elementos que auxiliam o analista contábil a fazer a avaliação mais ampla da empresa.

Todas as informações dos demonstrativos e notas explicativas devem conter os valores do exercício anterior como comparativo. Além disso, as informações contábeis não precisam ser geradas apenas uma vez ao ano. A empresa que mantém o devido controle de suas atividades deve gerar ao menos o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado mensalmente.

2.3.1 Finalidade das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações financeiras proporciona um exame a respeito da posição atual e da evolução da situação econômica e financeira da empresa, bem como a comparação do desempenho dela com o de outras empresas.

A finalidade da análise de demonstrações financeiras é auxiliar os usuários a otimizarem suas decisões em relação à empresa. Portanto, cabe ao analista financeiro e o analista de balanços conhecerem profundamente o significado e as relações entre os principais demonstrativos contábeis. Fluxo de rendas (fluxo de lucros), fluxo de capital de giro líquido e fluxo de caixa são conceitos diferentes, com finalidades diversas, porém extraídos de um mesmo conjunto de dados. A análise por meio de índices envolve os métodos de cálculo e a interpretação dos índices financeiros, para avaliar o desempenho da empresa. Porém, algumas precauções devem ser tomadas quando se fala em interpretação e uso de análise de índices.

- a. Os índices devem ser considerados em conjunto, pois um índice isolado significa muito pouco;
- b. As demonstrações financeiras comparadas devem se referir à mesma data ou ao mesmo período;
- c. Os dados financeiros comparados devem ter sido produzidos do mesmo modo.

Os índices financeiros podem ser subdivididos em vários grupos ou categorias básicas. É importante ressaltar que se pode obter uma variedade de índices para cada um dos agrupamentos a serem listados.

Conforme Gitman (2004, p.45) “os índices de financiamento são obtidos por meio da relação entre as contas ou os grupos de contas das demonstrações contábeis” e podem ser agrupados de quatro maneiras diferentes:

- a. Índices de liquidez
- b. Índices de atividades
- c. Índices de endividamento
- d. Índices de lucratividade
- e. Rentabilidade
- f. Valor do mercado

Basicamente, liquidez e atividade e endividamento medem risco; os de rentabilidade medem retorno; os de valor de mercado capturam tanto risco como retorno.

O objetivo deste trabalho é utilizar o Balanço Patrimonial como foco de pesquisa. Pois, conforme comentado anteriormente, através dessa peça contábil é possível extrair vários indicadores e análises que auxiliam não só os administradores da companhia, mas também os fornecedores, clientes, bancos e o governo a entenderem a situação econômica e financeira da empresa.

2.3.1.1 Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial é a ferramenta contábil e gerencial que demonstra todos os bens, direitos e obrigações da entidade. Ainda segundo Ludícibus (2008, p. 142):

O Balanço é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, dentro de determinados critérios de avaliação.

Esse instrumento trata de uma posição estática da situação contábil e financeira das companhias em determinada data. A Lei das Sociedades por Ações –

Lei nº 6.404 de 15/12/1976 atualizada pela Lei nº 11.638 de 28/12/2007 obriga as empresas a levantarem Balanço Patrimonial uma vez ao ano, comparadas com as informações do período anterior. Mesmo assim, com objetivo de controlar melhor as variações e resultados almejados, grande parte das sociedades montam balanços com maior periodicidade, mensalmente, por exemplo. As informações verificadas no Balanço são objeto de análises mais profundas a respeito de liquidez e investimentos, bem como base para a tomada de decisão,

Por tudo isso, os controles internos desempenham o papel de manter a integridade, a coerência e a exatidão dos números apresentados no Balanço.

De acordo com o conceito de bens, direitos e obrigações, o Balanço é formado por três grandes grupos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido (Figura 1).

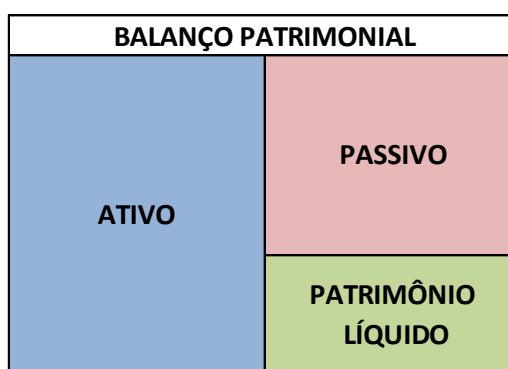


Figura 1 – Balanço Patrimonial

FONTE: baseado em Assaf Neto (2009)

2.3.1.1.1 Ativo

O Ativo é o grupo onde são apresentados os bens e direitos da companhia. Ainda segundo Bruni (2008, p. 7) “os bens correspondem a quaisquer coisas passíveis de avaliação em dinheiro que tenham a capacidade de satisfazer a uma necessidade humana”, e os direitos são valores a receber de terceiros. O Ativo é organizado no Balanço Patrimonial do lado esquerdo e por ordem decrescente de liquidez, ou seja, dos itens com menor prazo de realização/ geração de caixa/ dinheiro para os de maior. É dividido entre Circulante – direitos realizáveis dentro do próximo exercício social - e Não Circulante – realizáveis após o término do próximo exercício. Esse último é dividido entre Realizável a Longo Prazo e Permanente.

Esses grupos menores possuem um maior nível de detalhamento com a abertura de subgrupos e suas respectivas contas contábeis, abaixo alguns exemplos dos subgrupos mais comuns com sua classificação entre Ativo Circulante (AC) e Não Circulante (NC):

- a. Disponível (AC): representa todo o caixa da companhia, seja ele: saldos em contas bancárias, aplicações financeiras e dinheiro físico em caixa;
- b. Contas a Receber (AC e NC): apresenta os direitos da entidade perante seus clientes em virtude de vendas a prazo;
- c. Impostos a recuperar (AC e NC): créditos de impostos sobre compras de insumos, serviços e bens;
- d. Outros ativos (AC e NC): outros títulos a receber, depósitos judiciais e despesas pagas antecipadamente;
- e. Estoques (AC): são todas as mercadorias e produtos disponíveis na data do Balanço para a operação de venda e fabricação da companhia
- f. Investimentos (NC): participações societárias;
- g. Imobilizado (NC): imóveis, equipamentos e móveis destinados ao uso e manutenção da empresa e suas respectivas depreciações.

A figura 2 ilustra a estrutura do Ativo de acordo com os subgrupos citados:

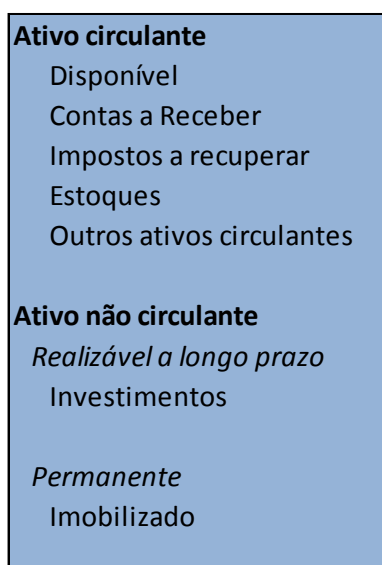


Figura 2 - Ativo

FONTE: baseado em Assaf Neto (2009)

2.3.1.1.2 Passivo

O Passivo é o grupo onde são apresentadas as obrigações da companhia. De uma forma simples e direta, Souza (2005) descreve que o passivo só existe porque a empresa não está usando os saldos das disponibilidades para pagar suas dívidas. O Passivo está alocado do lado direito do Balanço e é organizado por ordem decrescente de exigibilidade. Além disso, assim como o ativo é dividido entre Passivo Circulante e Não Circulante. Esses grupos menores, também são subdivididos em subgrupos e contas de maior nível de detalhamento, abaixo alguns exemplos classificados em Passivo Circulante (PC) e Não circulante (PC):

- a. Empréstimos e Financiamentos (PC e NC): débito com instituições financeiras;
- b. Fornecedores (PC e NC): compras a prazo de materiais e equipamentos utilizados na operação da companhia;
- c. Impostos a pagar (PC): obrigações fiscais como ICMS, PIS, COFINS, IRPJ e CSLL;
- d. Outras passivos (PC): salários e encargos a pagar, adiantamentos de clientes;
- e. Impostos diferidos (PC e NC): IRPJ e CSLL gerados sobre diferenças temporárias entre a contabilidade societária e a fiscal;
- f. Provisões para contingências: reservas para processos trabalhistas, fiscais e cíveis de provável probabilidade de perda.

A figura 3 ilustra a estrutura do Passivo de acordo com os subgrupos citados:

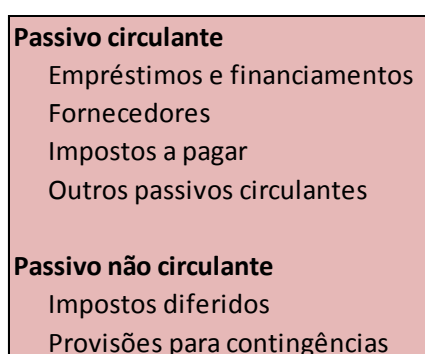


Figura 3 - Passivo
FONTE: baseado em Assaf Neto (2009)

2.3.1.1.3 Patrimônio Líquido

O Patrimônio Líquido das empresas representa as obrigações com os sócios. Todo o investimento, capital aplicado e resultado gerado pela empresa são apresentados nesse grupo. O Patrimônio em termos gráficos está abaixo do Passivo, completando a equação básica do Balanço Patrimonial ($\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$). Os subgrupos abaixo são exemplos do detalhamento do patrimônio:

- a. Capital Social: representa o dinheiro aplicado na empresa, seja ele integralizado no início: compra de equipamentos, imóveis e estoque; ou aumentos de capital durante as operações da companhia;
- b. Reserva de capital: ágio na subscrição de ações, incentivos fiscais (isenção temporária de impostos pelo Governo);
- c. Reservas de reavaliação: onde são registrados os aumentos de ativos por nova avaliação;
- d. Reservas de lucros: subgrupo destinado à apropriação dos lucros da companhia que ainda não foram distribuídos aos sócios;

Dessa forma, o Patrimônio Líquido é demonstrado na figura 4:

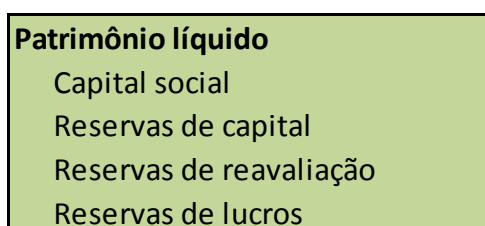


Figura 4 – Patrimônio Líquido

FONTE: baseado em Assaf Neto (2009)

2.4 INDÚSTRIA E CONTROLES INTERNOS

O controle interno é considerado uma ferramenta essencial para as empresas que querem adotar um processo de segurança maior para com seus

patrimônios (tangíveis e intangíveis). Os empregados são peças-chave neste processo para que tudo funcione corretamente, sem que haja risco para a empresa, conforme comentado anteriormente. Essa ferramenta de caráter preventivo e detectivo reduz o índice de fraudes, além de padronizar certas normas e realização de tarefas. O controle interno que é eficaz impede que a empresa tenha prejuízos futuros tanto financeiros quanto os relacionados à sua imagem.

A cada momento cresce mais a importância dos controles internos para a gestão empresarial. Esse comportamento é determinado pela demanda crescente por mais informações nos processos decisórios, que acabam por criar uma ferramenta cada vez mais gerencial para as estruturas dos controles internos: capacidade de geração de caixa, avaliações empresariais, reestruturações societárias, entre outras.

Na situação financeira, esta prática é observada quando se tem pressão por resultados positivos, controles e monitoramento de inadimplência, além dessa ferramenta proporcionar um controle maior para práticas de gestão satisfatória.

Em pesquisa realizada pela KPMG Auditores Independentes (2011) – Controles em alta, do setor de *Risk Advisory*, as empresas investem cada vez mais em governança corporativa, e assim destinam parte do seu orçamento para auditoria interna, gerenciamento de risco e *compliance*. Em outra pesquisa realizada em 2011 pela KPMG – Pesquisa Global do ACI (Audit Committee Institute) confirma-se que existe uma preocupação grande de muitas empresas brasileiras com os controles internos. Mesmo assim, algumas empresas, continuam a identificar problemas no resultado desses controles.

Na avaliação da empresa KPMG, o número de empresas com políticas formais de controle de riscos cresceu durante o ano de 2010. Porém, o percentual das que possuem, sobre a base total pesquisada, ainda é pequeno, dada a relevância do tema. Isso se explica em virtude da crise de 2009, muitas empresas cortaram alguns gastos e ainda, segundo a pesquisa da KPMG – Pesquisa Global do ACI (Audit Committee Institute) de 2011 as atividades que mais sofreram redução de gastos foram os controles internos, cerca de 50%, seguido da qualidade de profissionais e o processo de treinamento, 39%.

2.4.1 Setor industrial

O atual cenário dos negócios, com economias cada vez mais globalizadas e descentralizadas, o volume e necessidade cada vez maior de rapidez para efeito de controles nas empresas, acabou por se tornar algo imprescindível para a modernização das empresas. Isso tudo resultou na transferência de muitas práticas (antes práticas; manuais; hoje computadorizadas), desaparecendo a complexidade de dados físicos.

Dependendo da estrutura da empresa, os sistemas de informações têm uma importância fundamental para que os dados ocorridos durante um determinado exercício possam ser analisados e testados com eficiência e eficácia dentro de espaço de tempo razoável.

Conforme pesquisa realizada pelo IBGE em 2009, a estrutura das receitas brutas das empresas industriais corresponde R\$2,3 trilhões. As empresas de maior porte foram as principais responsáveis pelo desempenho das receitas auferidas no ano de 2009.

Lembrando que o ano de 2009 foi o ano marcado pela crise financeira internacional, que atingiu a economia brasileira no segundo trimestre de 2008 e primeiros meses de 2009. Analisando o cenário, percebe-se uma reversão das expectativas negativas e a atividade industrial voltou a crescer (crescimento das importações – redução dos superávits da balança comercial). A economia se recuperou não somente devido ao aumento da demanda no mercado interno, mas também por medidas políticas de recuperação de crédito e desoneração fiscal (redução do IPI). Veja Figura 5 que ilustra o aumento das receitas brutas entre os anos de 2008 e 2009:

Variáveis selecionadas	Estrutura das receitas brutas no total da indústria			
	2008		2009	
	Valor (1.000 R\$)	Participação percentual (%)	Valor (1.000 R\$)	Participação percentual (%)
Total das receitas brutas	2.402.116.427	100	2.316.714.099	100
Venda de produtos e serviços industriais	2.025.410.486	84,3	1.909.463.638	82,4
Revenda de mercadorias e prestação de serviços não industriais	159.245.947	6,6	167.232.809	7,2
Demais receitas	217.459.993	9,1	240.017.651	10,4

Figura 5 – Estrutura das receitas brutas no total da indústria

Fonte: Adaptado de IBGE 2009

Portanto, quando se fala em controles internos no setor industrial, percebe-se que as grandezas desses sistemas tendem a se desenvolver cada vez mais, pois a alta direção executiva muitas vezes pode não estar presente em todas as tomadas de decisões, assim eles contam com os sistemas de informações e controles internos para atuar como na administração da empresa. Dessa forma, esse trabalho busca salientar a importância de mecanismos para controlar as empresas industriais para evitar fraudes, erros e perdas de controles.

E para os próximos anos, de acordo com pesquisa da CNI (Confederação Nacional da Indústria), o PIB Industrial tem como meta de 8,5% (taxa até 2010 era de 7,0%). De 2007 até 2010, a taxa ficou em 3,1%, distante da meta do governo, devido à crise financeira internacional e em 2010 percebe-se uma recuperação para 10,1%. Para atingir a meta de 8,5%, colocou-se na agenda sugestões de inovação e investimentos na produção, além de melhoria na qualidade de educação das pessoas. Com essas expectativas em pauta, os controles internos representam um grande aliado na geração e manutenção de bons resultados. No entanto, essas ferramentas ainda apresentam certas limitações e estão sujeitas a distorções e falhas decorrentes do mau entendimento e de atitudes sem princípios.

Para garantir o perfeito funcionamento do ambiente de controles internos é necessário que existam políticas administrativas claramente definidas e que estas sejam cumpridas, assim como, que os sistemas de informações. É necessário uma implementação completa e com acompanhamento, para que possa ser eficaz. O controle interno deve promover a integração, comunicação e a dinâmica de uma empresa e seus subsistemas.

2.4.1.1 Setor industrial na região de Curitiba

Em relação ao setor industrial paranaense, pode se afirmar que é descentralizado e alcança todo o Estado. Existem empresas em todas as regiões, mas a região metropolitana de Curitiba representa cerca de 30% do total de indústrias no Paraná. Ainda de acordo com o relatório do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES):

O Paraná abriga indústrias como a Klabin (Telêmaco Borba), Inpacel (Arapoti), que ocupam um lugar importante na indústria madeireira. Entretanto, o setor que mais alavanca no estado é o setor automotivo. Apesar de muito diversificada, a indústria paranaense, é voltada para a exportação de máquinas, equipamentos e caminhões, que detêm 9,6% da produção nacional.

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (2012) sobre os índices regionais da produção industrial, o Paraná avançou 4,8% em janeiro de 2012. O principal impacto positivo ficou com o setor de edição e impressão (32,8%), impulsionado pelo aumento na produção de livros, brochuras e impressos didáticos. Vale citar também os avanços vindos de máquinas e equipamentos (32,7%), madeira (30,0%) e alimentos (4,9%), explicados em grande parte pela maior fabricação de máquinas para colheita e para a indústria de panificação; madeira serrada e painéis de partículas de madeira; e café e farinhas da extração do óleo de soja. Por outro lado, o setor de veículos automotores (-35,8%) exerceu a principal influência negativa sobre o total da indústria, pressionado especialmente pela menor produção de caminhões.

3 METODOLOGIA

Segundo Silva (2003, p. 59) “a metodologia relaciona-se com os objetivos e a finalidade do projeto. Deve descrever os passos dados para alcançar os objetivos”.

Com base nisso, na sequência, será ilustrada a metodologia aplicada na realização dessa pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que a pesquisa apresente uma correta classificação metodológica é necessário explorar três aspectos: abordagem do problema, os objetivos da pesquisa e os procedimentos técnicos a serem adotados.

A abordagem do problema é dividida em qualitativa e quantitativa. Segundo Beuren (2003, p. 92) “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”, além disso, destaca que na área de Contabilidade é muito comum a utilização dessa tipologia, por se tratar uma ciência social. Beuren (2003, p.92) ainda conceitua a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Com base nas definições expostas esse trabalho pode ser classificado como qualitativo, já que necessita de interpretação das informações pesquisadas e coletadas.

Considerando o segundo aspecto, objetivos da pesquisa, a pesquisa pode ser classificada em:

- a. Exploratória: é caracterizada pela busca do conhecimento aprofundado do assunto, de maneira a torna-lo mais claro. Esse tipo de pesquisa é realizado, principalmente, quando o tema trabalhado é pouco explorado.

- b. Descritiva: essa procura identificar, relatar e comparar os fatos. Pode ser considerada uma estrutura intermediária entre o modelo exploratório e o explicativo.
- c. Explicativa: segundo Gil (2003) é o tipo mais complexo e delicado. Pois se preocupa em identificar os fatores que influenciaram na ocorrência dos fenômenos. Normalmente, esse modelo é verificado em trabalhos científicos que se utilizam de métodos experimentais.

Essa pesquisa é classificada como descritiva, pois busca descrever os principais controles internos através de estudo bibliográfico e *survey* (levantamento).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As maneiras pelas quais se obtém os dados da pesquisa são conhecidas por procedimentos técnicos. Segundo Gil (2009) a classificação é dividida em:

- a. Pesquisa bibliográfica: é caracterizada pelo uso de material já publicado, como livros e artigos científicos;
- b. Pesquisa documental: é muito parecida com o tipo bibliográfico, a diferença essencial é a fonte das informações. Enquanto a bibliográfica trabalha com livros, a documental trata de materiais que não receberam um tratamento analítico;
- c. Pesquisa experimental: constitui a pesquisa científica como melhor exemplo. Pois, determina o objeto do estudo, verifica os fatores influenciáveis, defini a forma de controlar e observar os efeitos que esses fatores podem causar na pesquisa;
- d. Pesquisa *ex-post facto*: que significa “a partir do fato passado” é realizado após a mudança nas variáveis no curso dos acontecimentos;
- e. Levantamento: essencialmente, relacionada à solicitação de informações a outras pessoas a fim de conhecer seu comportamento;
- f. Estudo de caso: envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Com base na exposição teórica acima, pode se concluir que esse estudo tem como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica – por se basear em livros e periódicos da área.

Além disso, como parte do trabalho, serão realizadas pesquisas através da aplicação de questionários aos estudantes de Pós Graduação, na área contábil da Universidade UFPR localizada em Curitiba. O questionário busca identificar colaboradores de setor industrial e demonstrar a percepção dos mesmos quanto aos controles internos aplicados por suas empresas. Portanto, a pesquisa pode, também, ser considerada como levantamento (*survey*).

4 ESTUDO DE CASO

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo desse trabalho é identificar qual a percepção dos funcionários do setor industrial sobre os controles internos mais comuns nas indústrias através da aplicação e análise de questionário.

Com base nisso, a seguir demonstra-se os resultados obtidos através da análise dos questionários.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

A população da pesquisa era composta por 220 questionários. Todos foram aplicados nos cursos: Gestão de Negócios, Contabilidade e Finanças e MBA em Auditoria. Todas essas especializações fazem parte do programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná.

Do total dos questionários aplicados, 30 foram respondidos, sendo sete de pessoas que trabalham em indústrias de Curitiba, e serão essas o foco da análise final do trabalho.

Dos pós-graduandos que responderam, e que trabalham na área industrial, 57% são homens e 43% mulheres. Além disso, foi verificado que se trata de uma população relativamente nova, já que todos estão em faixa etária menor de que 30 anos. Os alunos tem formação superior em diversos cursos, sendo eles: Marketing, Ciências Contábeis, Administração, Engenharia Eletrônica e Relações Internacionais. De maneira geral pode-se dizer que 86% ocupam cargos de analista, sendo um (um) engenheiro de produtos.

4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Conforme citado anteriormente, o levantamento das informações foi realizado através da aplicação de questionários (disponível no Apêndice). O questionário é composto por 13 questões. Sendo sete relacionadas aos controles

internos e seis ao perfil dos participantes – o que já foi comentado anteriormente.

O resultado dos questionários será apresentado de acordo com as questões levantadas. E será relacionado a todo referencial teórico e objetivos do trabalho.

4.2.1 Questão 1, 2 e 3

A primeira questão do questionário tinha o seguinte texto: “Você conhece ou tem acesso aos controles internos da empresa em que atua?”. A segunda pergunta era “Existe um departamento de Controladoria?” e, por fim, a terceira questão “A empresa desenvolve treinamentos ou busca fazer com que os funcionários conheçam os controles internos e os pratiquem?”.

O objetivo dessas questões era identificar qual a preocupação das empresas do setor industrial de Curitiba, na percepção dos seus funcionários, quanto a fazer com que seus colaboradores conheçam e pratiquem seus controles internos.

Como resultado dessas perguntas, pode-se dizer que 29% dos funcionários desconhecem ou não tem acesso aos controles internos da empresa. Falando em percentual o problema não seria tão grande, mas conforme apresentado durante o trabalho, os controles internos são o grande escudo das empresas contra erros e problemas no seu negócio. Sendo assim, considera-se que todos os seus funcionários conheçam ao menos os controles internos que estão diretamente relacionados às suas atividades. Além disso, 29% dos entrevistados reconhecem que não existe um departamento de Controladoria dentro da empresa. E por fim, o resultado da terceira questão também não é tão positivo, aproximadamente 57% dos funcionários não recebem treinamentos ou são incentivados pela empresa para conhecer melhor seu ambiente de controles.

Com base nisso, pode-se dizer que a figura do departamento de Controladoria não é tão importante quanto o conhecimento sobre os controles. Os controles internos podem existir mesmo sem uma área focada neles. Eles podem ser administrados e analisados por todas as áreas das empresas. Isso faria com que as indústrias, com atividades tão complexas, pudessem ter mais segurança durante as suas atividades e, conseqüentemente, mais confiança nos seus empregados, aqui citando mais uma vez o risco inerente ao negócio quando existem pessoas por traz

das operações.

4.2.2 Questões 4, 5, 6 e 7

As quatro últimas questões do questionário tinham como objetivo identificar quais as áreas de maior risco dentro das empresas do ramo industrial; quais os controles internos mais importantes e eficientes de acordo com a percepção dos funcionários, e por fim, quais desses controles são verificados nas empresas do setor industrial.

Com relação à questão número quatro “Enumere em ordem crescente as áreas que você acredita representarem maior risco dentro da empresa onde trabalha”, pode-se dizer que os funcionários consideram a área de Tesouraria uma área que varia entre pequeno e médio risco. Conforme gráfico, apenas 14% considera como uma área de alto risco. Existem vários tipos de controles dentro da área de Tesouraria, conforme já visto, mas a própria Instituição bancária já propõe um alto nível de controle sobre as movimentações financeiras, isso pode ser uma das justificativas para o resultado visto na figura abaixo:

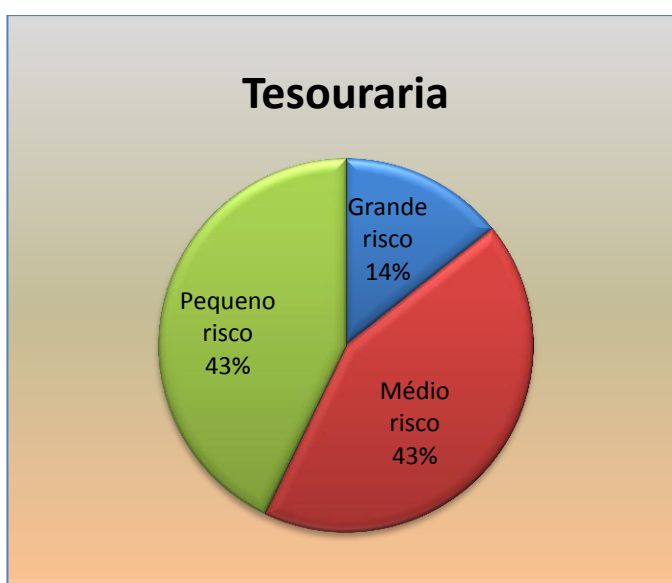


GRÁFICO 1: AVALIAÇÃO DE RISCO EM TESOURARIA
FONTE: O autor

Já quando se fala do grupo de Contas a receber a percepção é totalmente inversa, 57% dos entrevistados considera como um departamento de grande risco.



GRÁFICO 2: AVALIAÇÃO DE RISCO EM CONTAS A RECEBER
FONTE: O autor

Essa visão é muito comum, já que as vendas, que representam o sucesso da operação da indústria, precisam ser administradas de maneira a garantir o processo perfeito e, conseqüentemente, o recebimento que é o que impulsiona novos investimentos e também novos clientes. O mesmo pode-se dizer do grupo de Estoques. Apenas 28% considera a área que cuida de todas as matérias-primas e produtos acabado como área de baixo risco. Os estoques podem ser considerados o coração das indústrias. É o grande diferencial quanto aos outros setores. Todo o resultado da produção fica em estoques. Portanto, é muito importante que a empresa se preocupe com a administração da movimentação desse departamento.

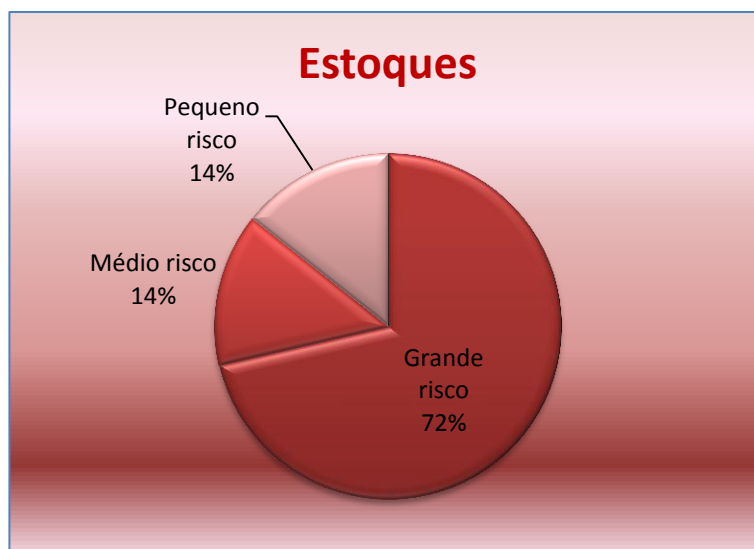


GRÁFICO 3: AVALIAÇÃO DE RISCO EM ESTOQUES
FONTE: O autor

O Imobilizado, grupo que representa todos os bens móveis e imóveis da empresa, foi avaliado, segundo 72% dos entrevistados, como o departamento de pequeno risco. Os tipos de controles para esse grupo do Balanço são pequenos. E o mais verificado é controle por etiquetas em cada bem. Além disso, o Imobilizado não costuma ser um item de grandes movimentações na empresa. E ele pode ser controlado, também, pela correta movimentação de fornecedores.

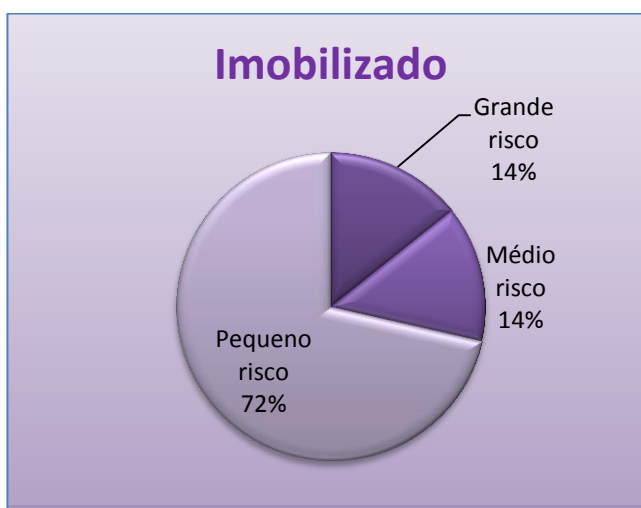


GRÁFICO 4: AVALIAÇÃO DE RISCO EM IMOBILIZADO
FONTE: O autor

Começando o grupo do Passivo dentro do balanço patrimonial, o subgrupo de fornecedores foi considerado como de médio risco. Assim como Contas a Receber, essa linha do balanço é garantida pelos efetivos controles de Tesouraria, e conforme relatado no referencial teórico desse trabalho, as compras são um

processo muito burocrático dentro das empresas, e isso pode explicar o motivo do grupo ter essa classificação de acordo com os colaboradores das indústrias.

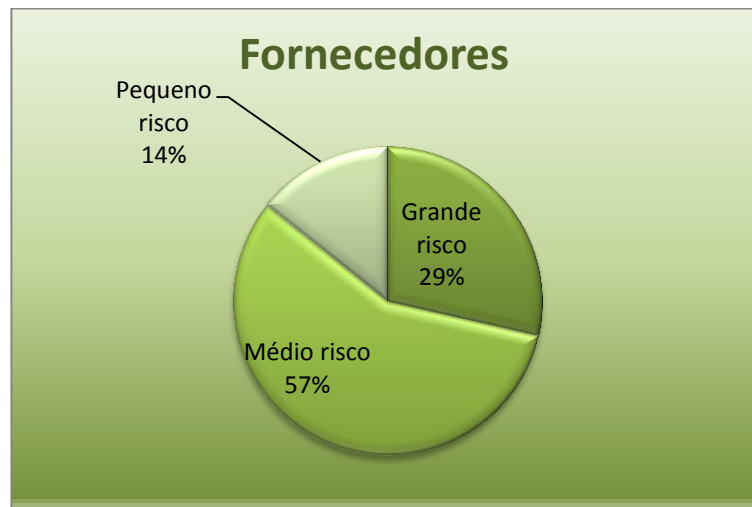


GRÁFICO 5: AVALIAÇÃO DE RISCO EM FORNECEDORES
FONTE: O autor

Pelo tipo e tamanho das operações das indústrias, é comum verificar no balanço patrimonial um grande saldo de empréstimos e financiamentos a pagar. São poucos os controles que podem ser realizados para esses saldos, mas ao mesmo tempo são muito efetivos, já que envolvem grandes valores e são formalizados através de contratos com terceiros. Além disso, qualquer movimentação pode ser verificada pelo departamento de Tesouraria. Abaixo se pode verificar a avaliação do grupo segundo os entrevistados.



GRÁFICO 6: AVALIAÇÃO DE RISCO EM EMPRÉSTIMOS
FONTE: O autor

Por fim, como resultado da quarta questão do questionário, verifica-se a classificação do grupo de Reclamações trabalhistas (processos movidos por

funcionários) e Recursos Humanos. Ambos os grupos foram considerados, dentre os grupos listados na questão, como de pequeno risco.



GRÁFICO 7: AVALIAÇÃO DE RISCO EM RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS
FONTE: O autor



GRÁFICO 8: AVALIAÇÃO DE RISCO EM RH
FONTE: O autor

Em geral, quando se fala em áreas de risco, deve-se antes avaliar o ambiente e os cenários possíveis. Os resultados demonstrados para a questão quatro reforçam que o setor industrial possui, como qualquer outra empresa, áreas de maior preocupação que outras. Mas esses grupos devem ser avaliados de acordo com as operações, porte da empresa e número de pessoas envolvidas.

Para a questão 5 “Em relação aos controles listados, marque com X: os que considera importante, os que são facilmente identificados na empresa e os controles que avalia como eficientes”, os resultados obtidos serão demonstrados entre os três critérios de avaliação da questão: Importância, Identificado na empresa e Eficiência.

Foram listados vinte e quatro tipos de controles internos. Sendo alguns ligados ao ativo e outros ao passivo da empresa. São eles:

- a. Análise de crédito para cada cliente (Contas a Receber)
- b. Aprovação de supervisores para transações financeiras (Tesouraria/ Bancos)
- c. Cadastro atualizado de fornecedores (Fornecedores)
- d. Conciliação bancária (Tesouraria/ Bancos)
- e. Conciliação entre débitos bancários (saídas de extrato) e títulos a pagar (Fornecedores)

- f. Conciliação entre depósitos recebidos e títulos em aberto (Contas a Receber)
- g. Contagem de caixa físico (Tesouraria/ Bancos)
- h. Contagem periódica de estoques (Estoques)
- i. Contrato social devidamente atualizado (Patrimônio Líquido)
- j. Controle de ativos por número de identificação (plaqueta) (Imobilizado)
- k. Controle de canhotos de produtos entregues (Contas a Receber)
- l. Controle de materiais em estoque por data de aquisição (Estoques)
- m. Controle de movimentação das aplicações financeiras (Tesouraria/ Bancos)
- n. Controle de títulos a receber vencidos (Contas a Receber)
- o. Controle de títulos em aberto por data de vencimento (Fornecedores)
- p. Controle e confirmação de advogados sobre o andamento de processos (Reclamações trabalhistas)
- q. Controle sobre contratos de empréstimos e financiamentos (Empréstimos financiamentos)
- r. Cotação formalizada de fornecedores (Fornecedores)
- s. Cotação formalizada de fornecedores (Fornecedores)
- t. Inventário periódico de bens (móveis, equipamentos, ferramentas, etc.) (Imobilizado).
- u. Pedidos de compras aprovados por supervisor não vinculado a operação de compras (Fornecedores).
- v. Pedidos de venda devidamente formalizados com a solicitação do cliente (Contas a Receber)
- x. Portaria que mantenha controle das saídas de materiais conforme NF (nota fiscal) (Estoques).
- z. Utilização de *token* para acesso online de informações bancárias (Tesouraria/ Bancos).

A figura 6 a seguir demonstra como os entrevistados avaliam os controles listados anteriormente pelo critério de Importância:

Controles:	Importância
a. Análise de crédito para cada cliente	57%
b. Aprovação de supervisores para transações financeiras	86%
c. Cadastro atualizado de fornecedores	71%
d. Conciliação bancária	43%
e. Conciliação entre débitos bancários (saídas de extrato) e títulos a pagar	57%
f. Conciliação entre depósitos recebidos e títulos em aberto	29%
g. Contagem de caixa físico	29%
h. Contagem periódica de estoques	86%
i. Contrato social devidamente atualizado	43%
j. Controle de ativos por número de identificação (plaqueta)	43%
k. Controle de canhotos de produtos entregues	57%
l. Controle de materiais em estoque por data de aquisição	57%
m. Controle de movimentação das aplicações financeiras	71%
n. Controle de títulos a receber vencidos	71%
o. Controle de títulos em aberto por data de vencimento	57%
p. Controle e confirmação de advogados sobre o andamento de processos	14%
q. Controle sobre contratos de empréstimos e financiamentos	57%
r. Cotação formalizada de fornecedores	71%
s. Cotação formalizada de fornecedores	57%
t. Inventário periódico de bens (móveis, equipamentos, ferramentas, etc.)	71%
u. Pedidos de compras aprovados por supervisor não vinculado a operação de compras	71%
v. Pedidos de venda devidamente formalizados com a solicitação do cliente	100%
x. Portaria que mantenha controle das saídas de materiais conforme NF (nota fiscal)	71%
z. Utilização de <i>token</i> para acesso <i>online de informações bancárias</i>	57%

Figura 6 – Importância dos controles internos
 FONTE: O autor

Segundo os entrevistados, os controles internos (b), (v) e (h), ligados ao grupo de Tesouraria/ Bancos, Contas a receber e Estoques, respectivamente, possuem um grande nível de importância quando comparados aos demais. Essa visão pode estar associada ao nível de risco desses grupos, mas acima de tudo ao fato de representarem os saldos mais líquidos da empresa. Ou seja, os que são mais fáceis de transformar em dinheiro, caixa, etc. Além disso, Estoques, como já citado nos tópicos anteriores é o coração das operações da indústria. O controle (h) Contagem periódica de estoques é um aliado da Administração no intuito de garantir o atendimento ao cliente e o gerenciamento de custos na produção por perda, obsolescência ou até mesmo erros.

Logo em seguida, em grau de importância, notam-se os controles (u) e (t) relacionados a Fornecedores e Imobilizados. Esses, também, são avaliados como importantes para empresa. Os controles de menor importância, segundo os entrevistados, são os ligados as Reclamações Trabalhistas com apenas 14% de avaliação. A confirmação por parte dos advogados sobre o andamento dos processos é muito importante, pois é com ela que os passivos contingentes podem ser avaliados com segurança e podem refletir com maior precisão futuras perdas no Balanço Patrimonial.

Quanto à identificação nas indústrias onde os entrevistados atuam, a maioria dos controles foram identificados pelo menos em uma das empresas. Os controles (f), (g) e (p) são os que menos são verificados nas empresas. Nesse estudo, citam-se alguns dos diversos controles internos que uma indústria pode manter. Dessa forma, o resultado para os três controles mencionados acima, pode estar relacionado a existência de controles compensatórios. Ou seja, controles que conseguem diminuir o risco de diversas transações relacionadas a mais de uma área do balanço. Um exemplo é o *token* usado em muitas empresas para a realização de transações bancárias. Esse tipo de controle diminui o risco do grupo de Bancos, de Empréstimos e Financiamento, como também, o de Fornecedores.

Para os demais controles, o resultado pode ser verificado resumidamente na figura abaixo:

Controles:	Identificado na empresa
a. Análise de crédito para cada cliente	43%
b. Aprovação de supervisores para transações financeiras	71%
c. Cadastro atualizado de fornecedores	86%
d. Conciliação bancária	57%
e. Conciliação entre débitos bancários (saídas de extrato) e títulos a pagar	57%
f. Conciliação entre depósitos recebidos e títulos em aberto	14%
g. Contagem de caixa físico	29%
h. Contagem periódica de estoques	86%
i. Contrato social devidamente atualizado	43%
j. Controle de ativos por número de identificação (plaqueta)	43%
k. Controle de canhotos de produtos entregues	43%
l. Controle de materiais em estoque por data de aquisição	43%
m. Controle de movimentação das aplicações financeiras	43%
n. Controle de títulos a receber vencidos	57%
o. Controle de títulos em aberto por data de vencimento	71%
p. Controle e confirmação de advogados sobre o andamento de processos	14%
q. Controle sobre contratos de empréstimos e financiamentos	57%
r. Cotação formalizada de fornecedores	86%
s. Cotação formalizada de fornecedores	57%
t. Inventário periódico de bens (móveis, equipamentos, ferramentas, etc.)	71%
u. Pedidos de compras aprovados por supervisor não vinculado a operação de compras	71%
v. Pedidos de venda devidamente formalizados com a solicitação do cliente	71%
x. Portaria que mantenha controle das saídas de materiais conforme NF (nota fiscal)	71%
z. Utilização de <i>token</i> para acesso <i>online de informações bancárias</i>	57%

Figura 7 – Controles internos identificados na empresa
 FONTE: O autor

O último critério utilizado na questão 5 foi sobre a Eficiência dos controles citados. Avaliar se um controle é eficiente, depende muito mais de como ele é colocado em prática do que a sua própria existência. O objetivo da pergunta era demonstrar qual o sentimento dos colaboradores do setor industrial quanto à eficiência de vários tipos de controles. Os resultados serão demonstrados a seguir.

Controles:	Eficiente
a. Análise de crédito para cada cliente	43%
b. Aprovação de supervisores para transações financeiras	57%
c. Cadastro atualizado de fornecedores	100%
d. Conciliação bancária	57%
e. Conciliação entre débitos bancários (saídas de extrato) e títulos a pagar	57%
f. Conciliação entre depósitos recebidos e títulos em aberto	29%
g. Contagem de caixa físico	14%
h. Contagem periódica de estoques	29%
i. Contrato social devidamente atualizado	43%
j. Controle de ativos por número de identificação (plaqueta)	43%
k. Controle de canhotos de produtos entregues	14%
l. Controle de materiais em estoque por data de aquisição	14%
m. Controle de movimentação das aplicações financeiras	43%
n. Controle de títulos a receber vencidos	43%
o. Controle de títulos em aberto por data de vencimento	71%
p. Controle e confirmação de advogados sobre o andamento de processos	29%
q. Controle sobre contratos de empréstimos e financiamentos	57%
r. Cotação formalizada de fornecedores	57%
s. Cotação formalizada de fornecedores	57%
t. Inventário periódico de bens (móveis, equipamentos, ferramentas, etc.)	43%
u. Pedidos de compras aprovados por supervisor não vinculado a operação de compras	71%
v. Pedidos de venda devidamente formalizados com a solicitação do cliente	57%
x. Portaria que mantenha controle das saídas de materiais conforme NF (nota fiscal)	57%
z. Utilização de <i>token</i> para acesso <i>online</i> de <i>informações bancárias</i>	57%

Figura 8 – Controles internos eficientes
 FONTE: O autor

Conforme já comentado, nesse trabalho foram descritos vários tipos de controles por linha do Balanço Patrimonial. Os controles utilizados na questão eram os mais comuns. Mas é esperado, que alguns não sejam tão conhecidos ou até mesmo usados nas indústrias. De maneira geral, a figura acima demonstra que a maioria dos controles não são 100% reconhecidos pelos colaboradores como eficientes na minimização ou eliminação de riscos. Poucos, por exemplo, acreditam que a contagem de caixa físico (g) é eficiente. Esse resultado depende muito se a

empresa costuma utilizar de caixa físico. Ainda nesse caso, percebe-se que apenas 29% identificam na empresa esse tipo de controle. Além disso, existem outros tipos de controles que podem ser muito mais eficientes, como por exemplo, a utilização de um cofre ou gaveta com chave para guardar dinheiro. Dessa forma, os saldos em caixa não estariam expostos à manipulação indevida. Por outro lado, o cadastro atualizado de fornecedores (c) foi avaliado por 100% dos entrevistados como um controle eficiente. As indústrias possuem grandes transações por conta da compra de matéria-prima e equipamentos. Possuir um controle do tipo de fornecedor com o qual a empresa está transacionando é garantir que a produção não será comprometida e os clientes serão atendidos com qualidade e prazos esperados. É por isso, que o cadastro de fornecedores e, também, de clientes, é uma ferramenta que a maioria das empresas mantém, seja elas indústrias, comércio ou serviços.

A questão 6 “Você considera a estrutura de controles internos da empresa onde atua eficiente?” e a questão 7 “Com exceção dos controles citados, você conhece outro controle ligado ao Balanço Patrimonial que considere importante para empresas do ramo industrial?” tinham como missão identificar uma visão geral dos alunos/ funcionários quanto ao ambiente de controles utilizados pela empresa e, também, como fonte de pesquisa, identificar controles que não foram mencionados mas que são considerados importantes na manutenção dos saldos contábeis,

Verifica-se que quase metade dos entrevistados, aproximadamente 43%, não consideram a estrutura de controles internos da empresa eficiente. No dia a dia das atividades e no cumprimento de prazos, a forma como as atividades são desenvolvidas muitas vezes é deixada de lado. E esses casos são justificados pelo famoso ditado “os fins justificam os meios”. A curto prazo os resultados do descaso com os controles não é percebido, mas à medida que o tempo passa, com a dinâmica empresarial e a crescente absorção de atividades, as empresas sentem as falhas de um ciclo mal controlado. Por exemplo, um funcionário há 10 anos na mesma atividade, tem contato com clientes diariamente, e por isso, desenvolveu uma forma “particular” de controlar as vendas. A falta desse controle será percebida apenas quando outra pessoa assumir o cargo. Nesse momento a empresa tende a perder muito tempo, e em muitos casos, perder clientes e credibilidade.

Todo esse cenário pode ser justificado pelo resultado da terceira questão dessa pesquisa: a empresa desenvolve treinamentos buscando com que os funcionários conheçam o ambiente de controles? 57% afirmam não ter esse tipo de

incentivo. Com isso, as empresas deixam de mostrar aos seus funcionários a importância de se manter controles e acabam sendo surpreendidas por falhas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanço Patrimonial é uma das ferramentas administrativas e financeiras mais completas. É ele que demonstra a situação patrimonial de uma empresa, em determinada data, de acordo com as mutações provocadas pelas operações e resultados da empresa. Essa visão não é diferente para o setor industrial. Conhecida por suas operações complexas, pelas movimentações de dinheiro, máquinas, mão de obra, a indústria tem que se preocupar em demonstrar informações contábeis mais claras e confiáveis.

Nesse aspecto, verificou-se que os controles internos são ótimos aliados dos administradores na garantia das informações reportadas. De acordo com os resultados da pesquisa do tópico anterior, que envolviam sete funcionários da área industrial de Curitiba, o balanço é formado por vários subgrupos, e esses, conseqüentemente, estão associados a diversos tipos de riscos. Esses riscos podem ser minimizados pela estruturação de um departamento de controladoria. Pois um dos objetivos desse setor é dar suporte ao desenvolvimento e manutenção de um ambiente de controles internos eficaz. Mesmo assim, verifica-se que esse departamento não está presente em 100% das indústrias. E o investimento das empresas é baixo em treinamentos nessa área para seus funcionários. Isso é um resultado muito negativo para qualquer tipo de empresa, seja ela indústria, comércio ou serviço, já que os controles são operacionalizados, na maioria das vezes, pelos colaboradores durante as atividades.

Existem muitos tipos de controles diferentes para cada grupo do Balanço, esse trabalho descreveu os mais comuns entre as indústrias. Dentre eles, percebe-se que, existem áreas de maior risco, como por exemplo, Estoques e menor risco, como Imobilizado. Esse tipo de análise deve ser feita pelas empresas no momento do levantamento do fluxo das operações: Identificar os riscos e implementar controles eficientes de acordo com cada setor. Através da pesquisa foi possível verificar que os funcionários consideram muitos controles internos ineficientes. Isso deve ser levado em conta sempre durante o levantamento dos controles, pois os riscos precisam ser impactados, sejam eles minimizados ou até eliminados. Deve-se, também, analisar a existência de um controle compensatório, que acaba subjetivamente mitigando o risco de uma área secundária, como no caso das aprovações de transações financeiras, que tem como principal objetivo, evitar

fraudes e perda de dinheiro. Mas ajuda na conciliação dos saldos de fornecedores e empréstimos.

Em resumo, a criação de um ambiente efetivo de controles funciona da seguinte forma: em primeiro lugar, deve-se levantar todo o fluxo por departamento (aqui vale entrevistas com as pessoas envolvidas nas atividades); depois, identificar os riscos de cada atividade; em terceiro lugar, desenhar e implementar controles internos pensando nos riscos relacionados; e por fim, influenciar os funcionários a trabalharem de acordo com seus controles, através da criação de procedimentos/padrões. As pessoas, conforme já comentado são elementos chave de uma ótima estrutura de controles. Se os funcionários acreditam nos controles e reconhecem os riscos associados, o fluxo funcionará coerentemente com os resultados esperados. Caso contrário, a empresa perderá tempo, dinheiro e também estará suscetível a transmitir informações gerenciais e contábeis sem credibilidade.

REFERÊNCIAS

KPMG. **A Fraude no Brasil Relatório da Pesquisa** Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em 22 nov. 2011.

KPMG. **Controles em Alta**. Disponível em <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business%20Magazine/BM21/BM_21_Governanca_corporativa.pdf> Acesso em 03 de mar. de 2012.

KPMG. **Pesquisa Global do ACI**. Disponível em <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business%20Magazine/BM21/BM_21_ACI.pdf>. Acesso em 03 de mar. de 2012.

IPARDES. **Índices de Produção Industrial**. Disponível em <http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/producao_industrial.pdf> Acesso em 16 de mar. de 2012.

IBGE. **Indicadores da Indústria brasileira**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfregional/pim-pf-regional_201201comentarios.pdf> Acesso em 16 de mar. de 2012.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti, **Auditoria um curso moderno e completo**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007

ASSAF NETO, Alexandre, **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUNI, Adriano Leal, **Administração de custos, preços e lucros**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CRC-SP/IBRACON. **Controles Internos contábeis e alguns aspectos da auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Auditoria Contábil**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey, **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7 ed. São Paulo:Atlas,1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISH, Sílvio. **Controladoria: Seu papel na Administração de Empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane (Organizadores). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVESE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SCHMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria: Agregando valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa aplicada a Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Luiz Carlos de, **Contabilidade ao alcance de todos**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2002.

SOUZA, Luiz Carlos de, **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1 ed. São Paulo: Juruá, 2008.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO APLICADO

Título da pesquisa: Os principais controles internos por grupo do balanço patrimonial - Setor Industrial

Esse questionário tem como objetivo identificar quais os controles internos, relacionados ao Balanço Patrimonial, são reconhecidos como eficientes pelos funcionários do setor industrial em Curitiba.

Para melhor entendimento dos questionamentos, de acordo com CRC-SP (2000, p. 16) os Controles Internos são:

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: (a) os colaboradores respeitem as políticas traçadas pela Alta Administração; (b) os ativos tenham sua integridade protegida; e (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas Demonstrações Financeiras.

Além de protegerem o patrimônio e as informações contábeis, os controles internos são criados para diminuir os riscos do negócio, sejam eles financeiros ou operacionais. Essas ferramentas estão ligadas ao processo gerencial das empresas e auxiliam na prevenção, detecção e correção de erros.

Os dados serão tratados de forma confidencial sem qualquer identificação do participante na conclusão da referida pesquisa.

Agradecemos a participação.

Aluna: Gláucia Helena D'Oliveira

Orientadora: Prof.^a Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

BLOCO I - Controles Internos

1. Você conhece ou tem acesso aos controles internos da empresa em que atua?

Sim Não

2. Existe um departamento de Controladoria?

Sim Não

3. A empresa desenvolve treinamentos ou busca fazer com que os funcionários conheçam os controles internos e os pratiquem?

Sim Não

4. Enumere em ordem crescente as áreas que você acredita representarem maior risco dentro da empresa onde trabalha (considere 1 como maior risco e 8 o menor)

(No caso de Não Aplicável na empresa onde trabalha gentileza deixar em branco).

Tesouraria/ Bancos

Contas a receber

Estoques

Imobilizado (móveis, computadores, equipamentos, etc.)

Fornecedores

Empréstimos e financiamentos

Reclamações trabalhistas

RH

5. Em relação aos controles listados, marque com X: os que considera importante, na primeira coluna; na segunda coluna, os que são facilmente identificados na empresa; e na última coluna, os controles que avalia como eficientes.

(No caso de Não Aplicável na empresa onde trabalha gentileza deixar em branco).

7. Com exceção dos controles citados, você conhece outro controle ligado ao Balanço Patrimonial que considere importante para empresas do ramo industrial:

() Sim, Qual? () Não

* No caso de Não Aplicável na empresa onde trabalha gentileza deixar em branco.

BLOCO II - Perfil do participante

1. Gênero: () Masculino

() Feminino

2. Idade: () Menos de 25 anos

() 26 a 30 anos

() 31 a 35 anos

() 36 a 40 anos

() 41 a 45 anos

() Acima de 46 anos

3. Graduação (curso): _____

4. Especialização: _____

5. Setor de atuação:

() Industrial

() Comercial

() Serviços

() Outros (Detalhe opcional): _____

6. Função/ Cargo: _____