

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUCIANA ANA LIMA**

***PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE CONTROLES INTERNOS EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DO RAMO DE MATERIAIS  
DE CONSTRUÇÃO, LOCALIZADA NA CIDADE DE COCAL DO  
SUL/SC***

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**LUCIANA ANA LIMA**

***PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE CONTROLES INTERNOS EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DO RAMO DE MATERIAS  
DE CONSTRUÇÃO, LOCALIZADA NA CIDADE DE COCAL DO  
SUL/SC.***

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**LUCIANA ANA LIMA**

***PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE CONTROLES INTERNOS EM  
UMA EMPRESA COMERCIAL VAREJISTA DO RAMO DE MATERIAS  
DE CONSTRUÇÃO, LOCALIZADA NA CIDADE DE COCAL DO  
SUL/SC.***

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, de dezembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Orientador

---

Prof. Especialista Marcos Danilo Viana – Examinador 01

---

Prof. Especialista Manoel Menegali – Examinador 02

***Dedico este trabalho a Deus e à minha família,  
que foram meu grande alicerce na  
concretização deste sonho.***

***Em especial a pessoa que me deu a vida, que  
sonhou os meus sonhos, lutou para  
concretização deles, que sempre me deu seu  
apoio, sua dedicação e seu amor. A você mãe,  
muito obrigada! Te amo!***

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente, agradecer ao grande Mestre, Deus, o criador de todas as coisas. Agradeço-o pelo dom da vida, e por todas as bênçãos que me tens concedido. Obrigada pelo seu amor, por me dar força nesta caminhada, disposição e sabedoria para concluir esta etapa tão importante em minha vida.*

*À minha Mãe Ana, que meu deu a vida, e me ensinou todos os princípios. Obrigada pelo seu amor, pelo seu apoio, sua dedicação, carinho e compreensão, nesta e em todas as etapas de minha vida. Obrigada Mãe por acreditar no meu sonho, por acreditar em mim, por me dar forças e me ajudar a percorrer este caminho.*

*Ao meu pai Ailton, por todo o seu amor, dedicação e compreensão. Obrigada por tudo, por todo o seu apoio nesta minha jornada acadêmica, por todo auxílio, que sempre que precisei, estavas ali disposto a me ajudar.*

*À minha irmã Lucimara, a quem não existe palavras para expressar minha gratidão, que nesta etapa final, foi quem mais me deu forças. Obrigada pelo seu amor, sua amizade, compreensão, por ouvir meus desabafos, pelos conselhos sempre tão sábios, por ser esta pessoa maravilhosa em minha vida.*

*Ao meu cunhado Rodrigo, pela paciência, bom humor e amizade dedicada. Obrigada pelos conselhos e principalmente por fazer minha irmã feliz, que é uma grande preciosidade em nossas vidas.*

*Ao meu irmão Rafael e minha cunhada Jessica, por todo o carinho e amizade, por estarem sempre presentes, e agora, por este sobrinho (a), que vai iluminar mais ainda nossas vidas.*

*Aos meus colegas de faculdade, em especial Jussara, Marluci e Samira, com quem compartilhei os melhores momentos desta caminhada, dividindo conhecimento, alegrias, conquistas e dificuldades.*

*Aos meus amigos, que compreenderam minha ausência na dedicação deste trabalho, em especial, Cristiane, Elaine e Joelma.*

*Aos meus colegas de trabalho, sempre dispostos ajudar, obrigada pelo apoio. E à empresa por me permitir realizar este estudo, e implantá-lo.*

*Ao Juliano, pela orientação desta pesquisa, à UNESC e a todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis pelo conhecimento transmitido, e dedicação proporcionada.*

*Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram nesta conquista tão sonhada e almejada, meus sinceros agradecimentos!*

***“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é  
alguém que acredite que ele possa ser realizado.”***

***(Roberto Shinyashiki)!***

## RESUMO

LIMA, Luciana Ana. **Proposta de uma Sistemática de Controles Internos em uma Empresa Comercial Varejista**. 2011. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A competitividade do mercado pode ser vista de duas formas: a primeira como uma ameaça para a continuidade da organização, a segunda como um estímulo para que a empresa busque manter-se sempre atualizada e acompanhe as tendências de mercado, procurando melhorar a cada dia. Estes fatores propiciam a busca de uma metodologia de gestão mais abrangente, por exigir que a empresa alinhe-se e levante resultados precisos, para que, a partir deles, defina seus rumos. Para isso, é fundamental que ela mantenha controles internos eficientes, capazes de satisfazer suas necessidades, sendo que a ausência desses pode ocasionar problemas, com relação aos resultados apurados, bem como, prejuízos financeiros. Neste contexto, a administração financeira passa a ter importância imensurável, pois esta é responsável por planejar e analisar os investimentos da empresa, além de buscar uma constante melhoria nos controles. O estudo foi realizado com intuito de propor uma sistemática de controles internos para uma empresa comercial varejista do ramo de materiais de construção, localizada na cidade de Cocal do Sul – SC, visando adequar os procedimentos internos a sua necessidade, com objetivo de fornecer informações precisas e estabelecer o controle das obrigações, dos direitos recebíveis e o aprimoramento da gestão.

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Controles Internos. Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01: Objetivos do Controle Interno.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 02: Áreas mais suscetíveis à fraude, Brasil – 2004 .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 03: Organograma da empresa objeto de estudo .....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01: Classificação das MPEs segundo a Receita Bruta Anual.....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 02: Fatores de Importância da Auditoria Interna .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 03: Casos que tornam a auditoria fundamental em uma empresa.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 04: Exemplos de controles contábeis.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 05: Exemplos de controles administrativos .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 06: Informações Importantes para Análise de Crédito.....</b>	<b>53</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01: Planilha proposta de Controle de Caixa .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 02: Planilha proposta de Fluxo de Caixa .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 03: Planilha proposta de Controle de Movimento Bancário.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 04: Planilha proposta de Controle Recebimentos.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 05: Planilha proposta de Controle Recebimentos.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 06: Planilha proposta de Cotação de Preços .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 07: Planilha proposta de Ordem de Compra .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 08: Planilha proposta de Controle de Compra .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 09: Planilha proposta de Controle de Contas a Pagar.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 10: Proposta de Ficha Cadastral de Clientes .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 11: Planilha proposta de Controle de Contas a Receber.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 12: Planilha proposta de Controle de Estoque.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 13: Planilha proposta de Controle de Entrada de Mercadoria .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabela 14: Planilha proposta de Controle de Saída de Mercadoria .....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A.C – Antes de Cristo

CFC – Conselho Regional de Contabilidade

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

CPP – Contribuição Previdenciária Patronal

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

ICMS: Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade

PIS: Programa de Integração Social

RG – Registro Geral

SC– Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas

SERASA – Centralização dos Serviços dos Bancos S.A.

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Tema e Problema.....	15
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Metodologia .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1 Micro e Pequenas Empresas Comerciais.....	21
2.2 Origem e Evolução da Contabilidade e dos Controles .....	23
2.3 Administração Financeira.....	26
2.4 Auditoria.....	27
2.4.1 Auditoria Interna.....	29
2.4.1.1 Conceitos de Auditoria Interna .....	29
2.4.1.2 Objetivos da Auditoria Interna .....	30
2.4.1.3 Importância da Auditoria Interna .....	31
2.5 Controles Internos .....	33
2.5.1 Objetivos dos Controles Internos.....	34
2.5.2 Importância dos Controles Internos.....	38
2.5.3 Princípios dos Controles Internos.....	40
2.5.4 Classificação dos Controles Internos .....	41
2.5.5 Documentação do Controle Interno.....	43
2.5.6 Limitações dos Controles Internos.....	44
2.5.7 Consequências da Ausência de Controles Internos .....	45
2.5.8 Controle Interno <i>versus</i> Fraude .....	46
2.5.9 Controles Internos e os Sistemas de Informações .....	48
2.6 Controle Interno na Área Financeira.....	49
2.6.1 Disponibilidades.....	49
2.6.2 Compras e Contas a Pagar.....	51
2.6.3 Vendas e Contas a Receber .....	52
2.6.3.1 Política de Crédito .....	53
2.6.3.1.1 Cadastro de Clientes.....	55
2.6.3.1.2 Análise e Concessão do Crédito.....	56

<b>2.6.3.1.3. Risco.....</b>	<b>58</b>
<b>2.6.3.2 Medidas de Cobrança .....</b>	<b>59</b>
<b>2.6.4 Controle de Estoques .....</b>	<b>60</b>
<b>2.7 O Papel do Profissional Contábil nos Controles Internos.....</b>	<b>62</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1.1 Histórico.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1.3 Missão e Visão.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Descrição dos Controles Internos Atuais da Empresa.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.1 Disponibilidades.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.2 Compras e Contas a Pagar.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.3 Vendas e Contas a Receber .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.4 Controle de Estoques .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.5 Análise dos Controles Internos Apresentados.....</b>	<b>71</b>
<b>3.3 Proposta de uma Sistemática de Controles Internos.....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.1 Disponibilidades.....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.2 Compras e Contas a Pagar.....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.3 Vendas e Contas a Receber .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.4 Controle de Estoques .....</b>	<b>83</b>
<b>3.3.5 Análise da Proposta.....</b>	<b>86</b>
<b>3.3.6 Visão da Administração quanto a Proposta .....</b>	<b>87</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Os controles internos são de extrema importância nas organizações, pois para alcançar as metas empresariais, a gestão precisa de informações fidedignas e tempestivas. Desta forma, elucida-se que a aplicação deste mecanismo de controle interno auxilia na proteção dos ativos, na tomada de decisão e na eficiência operacional da empresa.

Este estudo visa propor uma sistemática de controle interno para aplicação em uma empresa comercial varejista, do ramo de materiais de construção, localizada na cidade de Cocal do Sul/SC. Porém, julga-se necessário, primeiramente, apresentar os aspectos conceituais, comparar a bibliografia com a prática empresarial e, diante das observações deste estudo, apresentar-se-á uma proposta com as respectivas adequações dos mesmos.

Neste capítulo expõe-se o tema e o problema de pesquisa, destacando a importância do assunto em estudo. Posteriormente, apresenta-se o objetivo geral e os específicos, tidos como direcionadores do estudo. Em seguida, expõe-se a justificativa, sendo evidenciadas as contribuições em nível teórico, prático e de relevância social. Por fim, têm-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa.

### **1.1 Tema e Problema**

Desde os primórdios o homem busca estabelecer-se em grupos, com o intuito de alcançar seus objetivos em comum, que facilitassem a vida em sociedade. Isto deu origem às organizações em geral, mais precisamente a partir da Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, onde estas sofreram um crescimento desordenado, tornando-as mais complexas e dificultando aos empresários e administradores a execução de todas as atividades necessárias, precisando assim segregar tarefas. Com isso, surgiu a necessidade de se adotar controles que proporcionassem aos empresários a proteção de seu patrimônio.

Com a segregação de tarefas e a utilização de procedimentos internos nas organizações, sentiu-se a necessidade de um auditor, que estudasse e avaliasse os procedimentos de controle administrativos e contábeis aplicados pela empresa, com o intuito de proteger e assegurar os bens patrimoniais e financeiros da organização, além da exatidão das demonstrações contábeis. Tornando inevitável que este profissional dê ênfase aos controles internos para verificação dos resultados apresentados.

A utilização destes controles torna-se um diferencial competitivo às organizações, pois permite gerar informações de qualidade a contabilidade, instrumento de suma importância para as entidades, que se alimenta de informações fidedignas, úteis e tempestivas, para que possa ser proveitoso na administração e gerenciamento da organização.

Por analogia, toda empresa possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não ao exercício de suas atividades. A utilização de controle internos na entidade objeto de estudo é realizada de forma empírica, baseada apenas na experiência, não possuindo caráter científico, porém neste mercado tão acirrado, não há mais espaço para o empírico, este exige precisão para prosperar, tornar-se lucrativa e conseqüentemente expandir seus domínios. Através deste estudo, pretende-se propor a organização a implantação deste recurso, uma vez que a ausência dele pode causar impactos financeiros negativos à empresa.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão problema: como estabelecer uma sistemática de controles internos para aprimoramento da gestão, em uma empresa comercial varejista?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor uma sistemática de controle interno numa empresa do ramo comercial de materiais de construção, localizada na cidade de Cocal do Sul/SC.

Em relação aos objetivos específicos pretende-se:

- ✓ conceituar controle interno, a partir da literatura existente;
- ✓ descrever, conforme literatura específica, como deve constituir-se o controle interno dentro de uma organização;
- ✓ identificar os sistemas de controle interno aplicados da entidade em estudo;
- ✓ estabelecer uma correlação com os métodos apresentados na literatura com os métodos utilizados pela organização;
- ✓ realizar uma proposta de sistemática de controles internos necessários para empresa objeto de pesquisa.

### **1.3 Justificativa**

A principal causa da extinção de certas organizações passa pela competitividade de mercado, segundo alguns gestores. Visto a crise mundial atravessada atualmente, mantêm-se ativas ainda apenas as empresas de grande competência e capacidade expansiva, devido à ampliação da força da concorrência.

A definição de medidas e tomada de decisão são fatores que determinam e medem a competência de uma organização. De igual forma, é concreto o fato de que a prosperidade de uma organização depende das decisões que ela toma hoje, baseando-se em informações e dados levantados pela administração, determinando os rumos quais deverão ser seguidos pela empresa.

Este tema justifica-se diante da necessidade de apresentar às organizações a precisão de um controle interno eficaz, onde o gestor possui informações fidedignas, e com elas poder gerenciar eficientemente, protegendo os ativos da empresa em questão, e como forma de esclarecimentos futuros para as organizações em geral.

Conforme Magliavacca (2004), os controles internos são necessários nas atividades das empresas, pois contribuem para a salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios, e conseqüentemente para o resultado de suas operações, adicionando valor a entidade.

Este estudo visa proporcionar uma contribuição teórica, onde por meio de estudo bibliográfico, será realizada uma junção de opiniões de diferentes autores

relacionados ao tema em questão, apresentado estas informações em um único material.

Na prática, a contribuição ocorrerá, diante da necessidade da empresa em questão que atua no ramo de material de construção, na localidade de Cocal do Sul/SC, de implantar um controle interno, sendo que a mesma utiliza-se de métodos inadequados. Neste contexto, apresentar-se-á uma sistemática de controles internos para utilização nas atividades desta, proporcionando maior confiabilidade dos dados, auxiliando na gestão, e proteção do patrimônio. Além disso, não apenas a empresa citada será beneficiada com a realização deste estudo, pois assim como esta, muitas outras empresas hoje ainda trabalham da forma empírica, não percebendo o quão estão se prejudicando com isso.

A relevância social deste estudo pode ser percebida na adoção de procedimentos eficientes por parte dos empreendimentos de pequeno porte, visto que tais também contribuem com o crescimento da economia, tanto em pequenas comunidades ou em grandes pólos comerciais. Ao adotar esse método, a empresa poderá ter maior controle de seus ativos, proporcionando uma gestão mais capacitada, permitindo alcançar os objetivos traçados, com resultados satisfatórios. Assim a empresa mantendo-se competitiva e sólida no mercado, poderá contribuir socialmente com a empregabilidade, pois necessitará de seus atuais funcionários, e com o crescimento desta, a contratação de novos colaboradores, bem como, na contribuição com impostos e distribuição de renda.

#### **1.4 Metodologia**

A apresentação dos aspectos metodológicos, normativas e especificações são importantes na constituição de uma pesquisa científica. Conforme Alves (2007, p.61),

considera-se a metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir como, onde, com quem, com que, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos.

A separação das tipologias utilizadas neste estudo ocorrerá quanto aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem do problema. Em relação aos objetivos, a tipologia adotada caracteriza-se como descritiva. De acordo com Andrade (2007, p.114):

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto Significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Este modelo de pesquisa faz-se necessário, mediante ao objetivo de descrever conforme literatura específica assuntos relacionados ao tema em questão, contribuindo para a elaboração deste trabalho e proporcionando maior compreensão e análise qualificada do assunto abordado, além de agregar conhecimento e valor a este estudo.

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente será utilizado a pesquisa bibliográfica, visto que esta tipologia é evidenciada pela coleta de informações a respeito de um determinado tema, por meio de materiais já públicos em livros, artigos, *internet*, entre outras fontes bibliográficas. Santos (2004, p. 28) afirma que:

são fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, web sites, relatórios de simpósios/ Seminários, anais de congresso etc. A utilização total ou parcial de qualquer destas fontes caracteriza a pesquisa como bibliográfica.

Efetou-se um estudo de caso, que ainda conforme Santos (2004, p. 27):

estudar um caso é selecionar um objeto restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. O objeto do estudo de caso pode ser qualquer fato/ fenômeno/ processo individual, ou um de seus aspectos. É também comum a utilização do estudo de caso quando se trata de reconhecer nele um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado. Por lidar com fatos/fenômenos/ processos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (olho clínico), além de parcimônia quanto à generalização de resultados.

A utilização deste procedimento tem por objetivo apresentar uma sistemática de controles internos, a partir da análise dos dados coletados no estudo de caso, a uma empresa do ramo de Material de Construção, localizada na cidade

de Cocal do Sul. Onde, por meio da coleta de dados será possível a consecução dos objetivos desta pesquisa.

Como meio de coleta realizou-se a observação de rotina dos colaboradores, com o intuito de verificar a forma como são executadas as tarefas dentro da organização, a fim de analisar quais as mudanças e implantações necessárias no controle interno. Nardi (2009) conceitua que a pesquisa observacional é aquela que acontece por meio da coleta de dados sem influenciar os eventos.

Caracteriza-se ainda como pesquisa participativa, uma vez que o estudo em questão é na organização que esta pesquisadora atua. Silva e Grigolo (2002) explicam que a pesquisa participativa, caracteriza-se pela interação dos pesquisadores com os membros das situações investigadas.

No que se refere a abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, que segundo Sampieri (2006, p.5):

o enfoque qualitativo, em geral é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, com as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

A abordagem do problema foi qualitativa, tendo em vista que este estudo se dispõe a referenciar autores que descreveram sobre o assunto em questão. Desta forma, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida através de estudo de caso, onde os dados coletados foram obtidos através da observação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como objetivo trazer ao leitor a base teórica sobre controles internos. Desta forma, aborda-se inicialmente o conceito de micro e pequenas empresas para depois focar na origem dos controles e a administração financeira, conceituando-a e verificando sua contribuição organizacional. Abordar-se-á brevemente sobre a auditoria para, em um segundo momento, aprofundar-se sobre o tema especificamente.

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas Comerciais**

Considerando que o estudo em questão, refere-se a proposta de uma sistemática de controles internos numa empresa comercial do ramo de materiais de construções, que se enquadra como empresa de pequeno porte – EPP, faz-se necessário explanar e conhecer a situação destas no mercado.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007, apud Laurentino, 2008), as MPE's representam 99% da rede empresarial nacional, sendo que, com as constantes oscilações e acréscimo na concorrência entre essas empresas, exigem uma política especializada de gestão, assessorando os empresários nos processos de mudança. Nestes casos o contador, é o profissional mais procurado para orientar e auxiliar estes empresários.

O SEBRAE (2007, apud Laurentino, 2008) expõe ainda que sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de atividade, e a principal causa são as falhas no gerenciamento do empreendimento por parte de seus administradores. A pesquisa também demonstra que no Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa.

É notório que maior parte das empresas existentes no Brasil estão enquadradas como MPE's, sendo responsáveis pela grande maioria de pessoas empregadas, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país. Bittencourt (1997) afirma que são essas empresas, em todo o mundo, que alavancam o progresso e que, mais do que nunca, no contexto atual da economia globalizada,

oferecem empregos à população. Devido a isso é fundamental o estímulo e incentivos a essas empresas.

Como prevenção da falência prematura dessas empresas, a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

- I – à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal, e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação. (Simples Nacional).
- II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias.
- III – ao acesso ao crédito e ao mercado.

De acordo com esta Lei, considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) a igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Elucidando a citação anterior, apresenta-se abaixo tabela simplificada, com a classificação das MPE'S, conforme a receita bruta anual, para enquadramento no simples nacional.

Porte da Empresa	Enquadramento no Simples Nacional
Microempresas (ME)	Até R\$ 240.000,00
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	Superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$2.400.000,00.

**Quadro 01: Classificação das MPEs segundo a Receita Bruta Anual**

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2008)

Cabe ressaltar que esta limitação está em estudo para possíveis mudanças a partir de janeiro de 2012, a qual irá acarretar em um aumento do limite máximo.

Uma das principais vantagens de uma MEP'S é a opção pelo recolhimento unificado de tributos, o Simples Nacional, que consiste no "recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, CPP, ICMS e ISS." (Lei Complementar 123, 2006, artigo 13). Estes tributos e contribuições são calculados mediante aplicação de alíquota única sobre a receita bruta, em um único documento de arrecadação, nomeado DAS.

Caracterizada a micro empresa é o momento de abordar a origem da contabilidade e controles, para posteriormente abordar especificamente o assunto.

## **2.2 Origem e Evolução da Contabilidade e dos Controles**

Quem inventou a contabilidade ainda é uma incógnita, porém de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), sabe-se que os sistemas de escrituração por partidas dobradas, surgiram em meados dos séculos XIII e XIV, no norte da Itália.

É fundamental, ao se falar em partidas dobradas, referenciar o nome do frei Franciscano Lucca Pacioli, o primeiro a cifrar a contabilidade, ainda na Itália (Veneza), onde, em seu livro "*Summa de arithmetica, geométrica, proportioni et proportionalitá*", datado de 1494, proporcionou uma enorme difusão da essência contábil.

A Summa era principalmente um tratado de matemática, mas incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas, [...], e apresentava o raciocínio em que se baseavam os lançamentos contábeis. (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999, p.39).

Os conceitos e termos utilizados em contabilidade sofreram constantes modificações, assim como a própria atividade contábil. Recorrendo a história, encontra-se em Ludicibus (2000, p.30) a referência de que:

a Contabilidade, seja talvez tão antiga quanto a origem do homo sapiens. Alguns historiadores fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência de contas aproximadamente a 4.000 a.C. Entretanto, antes disso, o homem primitivo, ao inventar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas da bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade.

Complementando a afirmação anterior, Cruz e Glock (2008), citam que nas civilizações antigas, há aproximadamente 6.000 anos, existiam registros de fatos patrimoniais admiráveis em tábuas de argila como forma de controle de suas riquezas, sendo, talvez, os primeiros registros de controle contábil da história.

Os registros eram feitos em pequenas peças de argila, todas relativas a cada fato (de início), depois resumidas em uma maior (que era o do movimento diário ou de maior período) e também se juntavam por natureza de acontecimentos (pagamentos de mão-de-obra, pagamentos de impostos, colheitas etc.). (SÁ, 2002, apud CORRÊA, 2010).

No seguimento da evolução cronológica da Contabilidade, os professores da FEA/USP (2001, P.282, apud Laurentino et al, 2008) discorrem que:

No Egito, por volta do ano de 2.000 a.C., historiadores registram a existência de livros e documentos comerciais e de uma administração centralizada referente à cobrança de impostos que exigia um complexo sistema de documentação.

Nesta mesma época na China, segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p.42), "sistemas contábeis sofisticados parecem ter existido [...], e referências intrigantes denotam uma familiaridade com o sistema de partidas dobradas em Roma no início da era cristã."

Ainda de acordo com os professores da FEA/USP (2001, p.282, apud Laurentino et al, 2008), a invenção da escrita pelos fenícios por volta de 1.100 a.C., ainda que lentamente, expandiu de forma substancial o conhecimento humano. Com o advento da moeda e das medidas de valor, finalmente, pôde-se utilizar um sistema de contas completo e as respectivas contas contábeis.

Outro momento relevante que marca a história da Contabilidade, de acordo com Beuren (2003, apud Corrêa, 2010), foi a descoberta do 'Papiro de Zenon', o qual demonstra uma coletânea de mais de mil documentos escrito em 256 a.C. Trazia uma Contabilidade já segmentada por departamentos, com níveis de

despesa, receita e controle de estoques. Tal escrito, já contemplava alguns tipos de controle sobre as transações ocorridas em determinado período.

Esses registros provam que na antiguidade já existia um sistema de escrituração bastante evoluído, que eram utilizados como forma de controles. Corrêa (2010), afirma que os romanos chegaram a ter um livro de escrituração de fatos patrimoniais para cada atividade desenvolvida (livros de fabricação do azeite, de bens patrimoniais, das receitas, entre outros).

Acelerando os fatos históricos, a publicação do livro de Francesco Villa, em 1840, foi responsável pelo início de uma nova fase na contabilidade que perdura até hoje. (BEUREN, 2003, apud CORRÊA, 2010). O autor ainda destaca que a obra de Francesco Villa intitulava-se "*La contabilità applicata alle amministrazioni private e pubbliche*", e contribuiu para a disseminação da contabilidade para um público cada vez maior.

A contabilidade vista atualmente, é o reflexo de uma evolução contínua ao decorrer dos anos. Uma das características da contabilidade, conforme visto anteriormente foi a de sempre se adaptar às novas realidades da época em que figurava e, como historicamente estas adaptações ocorreram, futuramente há de se esperar maiores mudanças.

Analisando as informações da evolução da contabilidade, vê-se que desde os primórdios, já se sentia a necessidade de controles, mesmo que de forma precária, entretanto de grande valia para àquela época. E, conforme as mudanças foram ocorrendo, as exigências e necessidades empresariais e sociais aumentando, os controles precisaram ser aperfeiçoados, tanto que atualmente o controle é muito mais abrangente, é o meio de integração na busca por objetivos em todos os níveis organizacionais e pessoais da entidade, para fornecer razoável segurança quanto à consecução dos seus objetivos.

De acordo com Magliavacca (2004), o aparecimento da palavra controle deu-se por volta de 1.600, derivado do latim *contrarotulus*, que indica "cópia do registro de dados". Embora não se tenha exatidão sobre a origem desta ciência, bem como a origem dos termos, entende-se que desde os tempos em que não existia moeda, escrita e números, o homem procurava formas de contar e controlar o próprio patrimônio (rebanho, vestimentas, ferramentas e dentre outros utensílios conhecido da época.) (IUDICIBUS; MARION; FARIA, 2009).

Atualmente, o controle pode ser visualizado em nosso cotidiano, conforme ressaltam Cruz e Glock (2008):

Assim como uma dona-de-casa controla os gastos domésticos e cada cidadão mantém sob controle o saldo de sua conta bancária, numa organização empresarial ou pública existe um conjunto de procedimentos voltados a garantir a obtenção de resultados e também, [...] destinados a assegurar a observância à legislação.

Desta forma, pode-se destacar que mesmo sem a percepção da utilização dos controles e da contabilidade, estas são necessárias no dia a dia de cada cidadão, fundamentais para proteção dos ativos das empresas, e atingimento de objetivos e metas traçadas. Esta função de controlar cabe a administração, fazendo-se necessário conceituá-la, evidenciando sua participação na gestão.

### **2.3 Administração Financeira**

A administração financeira é essencial para que haja um melhor controle das finanças, visando cultivar seu patrimônio e direcionando a empresa às suas perspectivas almejadas. Cabe salientar em um primeiro momento, o conceito de administração.

A administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos, por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

Neste contexto, alocar recursos, tendo em vista a sua melhor destinação dentro de um processo, visando à obtenção de objetivos pode ser uma das descrições do conceito de administração que complementam a concepção anterior.

Percebe-se que a administração tem função primordial dentro da organização, elaborando o planejamento, buscando traçar objetivos e metas, controlando-os, com o desígnio de alocar recursos e tarefas de acordo com as necessidades e metas propostas. Quando aplicada a finanças, ela passa a trabalhar com alocação de recursos e análise de investimentos.

Desta forma, o papel da administração financeira diante da organização “compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa.” (BRAGA, 1989, p. 23)

O autor menciona ainda que essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos, contribuindo no desenvolvimento de todas as atividades operacionais e para o sucesso do empreendimento.

Gitman (2001, p. 34) ressalta que as finanças podem ser definidas como simplesmente “a arte e a ciência de gerenciar fundos”. O autor elucida ainda que as finanças estão inseridas no cotidiano das empresas, bem como das pessoas da seguinte forma:

virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governo.

É evidente a essencialidade da administração financeira para a gestão empresarial, pois é ela quem vai cuidar dos bens e direitos, bem como, das obrigações. Quando eficiente, proporcionará ganhos financeiros e evitará desperdícios, contribuindo assim para a solidez e perpetuidade da empresa.

## **2.4 Auditoria**

O processo decisório precisa estar sustentado por informações confiáveis, balizado por dados fidedignos, para que elimine erros nos procedimentos internos, evitando quaisquer espécies de prejuízo à empresa. Para isso, quanto mais eficiente a conferência, maior a exatidão proporcionada aos gestores. Existem ferramentas que auxiliam nesta tarefa, podendo citar a auditoria. Conceituada por Hoog e Carlin (2008, p. 53) como:

[...] a certificação dos elementos da contabilidade com o exercício da sociedade empresária, assegurando a credibilidade das informações das peças contábeis e a integridade do patrimônio, visando a minimização dos riscos operacionais, fiscais, societários, ambientais, trabalhistas,

previdenciários, sistêmicos do mercado e outros, através de técnicas específicas.

A auditoria exerce papel importante dentro da Contabilidade, conferindo os registros e certificando-se de que nada foi feito errado, observando sempre a legislação vigente. Além de dar confiabilidade aos relatórios gerados, ela dá suporte quanto aos processos ou dúvidas que possam surgir.

Para mensurar a adequação e confiabilidade dos registros e das demonstrações contábeis, a Contabilidade utiliza-se também de uma técnica que lhe é própria, chamada de auditoria, que consiste no exame de documentos, livros e registros, inspeções, obtenção de informações e confirmações internas e externas, obedecendo a normas apropriadas de procedimento, objetivando verificar se as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação nelas demonstradas, de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade, aplicados de maneira uniforme. (FRANCO e MARRA, 2001, p. 26)

Crepaldi (2002, p. 23) acrescenta que, “de forma bastante simples, pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.”

O citado autor (2002, p. 23) salienta ainda que a prática da auditoria “consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos, por meio de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização.”

De fato, a auditoria é uma ferramenta a mais que pode ser adotada pela empresa para garantir que a apuração dos seus resultados e processamento das informações.

Cabe enfatizar que a auditoria pode ser interna ou externa. De acordo com Franco e Marra (2001, p. 206) a auditoria “pode ser realizada em caráter permanente ou eventual, segundo o contrato firmado com a empresa”, ou seja, os trabalhos poderão ser realizados de acordo com o interesse do auditor ou do cliente, os quais determinam as características do trabalho a realizar. No entanto, a auditoria interna caracteriza-se como permanente e a externa como eventual.

No presente estudo abordou-se apenas a auditoria interna, por considerar-se mais eficiente no tratamento dos controles internos, sendo que estes precisam de um acompanhamento constante.

### **2.4.1 Auditoria Interna**

A auditoria interna é realizada por um colaborador da organização. Ressalta-se que, apesar de seu vínculo empregatício, o auditor interno deve desempenhar seu papel com independência. Esta concepção é destacada por Franco e Marra (2001, p. 219) os quais caracterizam este tipo de auditoria “como sendo aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente. Apesar de seu vínculo à empresa, o auditor interno deve exercer sua função com absoluta independência profissional.”

Por isso, dentro de uma organização, o auditor interno não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, é incorreto que este profissional desenvolva atividades que ele possa vir um dia a examinar, para que não interfira em sua independência (CREPALDI, 2002).

Porém, Crepaldi (2002) discorda, diz que o auditor interno é um empregado da empresa e que não possui independência. Para esclarecer estes dois pontos de vista da independência da auditoria interna citadas acima, Attie (2007) diz que este profissional deve sim ser independente em relação às pessoas cujo trabalho examina, porém está subordinado as necessidades e desejos da alta administração.

Neste contexto, o auditor interno por ser um funcionário da empresa tem sua independência relativa, pois está sujeito as necessidades e desejos da alta administração. Afinal seu trabalho, sua remunerações, suas oportunidades de promoções encontram-se todos dentro da organização. Em seguida, conceituou-se a auditoria interna, salientando seus objetivos e importância.

#### **2.4.1.1 Conceitos de Auditoria Interna**

A auditoria interna é uma atividade destinada a observar, indagar e questionar as operações realizadas na organização. Trata-se uma ferramenta de controle administrativo, cuja função é avaliar a eficiência e eficácia dos controles internos.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2003, p. 261) a auditoria interna “constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos”. Deste modo, os trabalhos de auditoria interna estão diretamente ligados aos controles internos da empresa. Acrescentando, Paula (1999, p. 32) define a auditoria interna como:

uma atividade de avaliação independente, que, atuando em parceria com os administradores e especialistas, deverá avaliar a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle de toda a entidade, agindo proativamente, zelando pela observância às políticas traçadas e provocando melhorias, fornecendo subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisão, visando ao cumprimento da missão da entidade.

Nota-se que a auditoria interna torna-se uma ferramenta aos gestores, fornecendo-lhes subsídios para a tomada de decisões, pois o auditor interno verifica se as rotinas e os procedimentos estão sendo realizados adequadamente, apontando possíveis falhas ou descumprimentos de normas e, caso necessário, fornecendo sugestões para melhoria dos controles.

#### **2.4.1.2 Objetivos da Auditoria Interna**

O objetivo da auditoria interna dentro da organização é auxiliar a administração, através do acompanhamento dos procedimentos de controles internos, transcrevendo informações pertinentes à observância das atividades examinadas, e por fim, fornecendo-lhes sugestões e recomendações.

Crepaldi (2002, p. 39), afirma que o objetivo da auditoria interna é “auxiliar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”. Paula (1999, p. 42) também apresenta alguns, dentre eles:

- ✓ assessorar a administração, passando-lhes informações para a tomada de decisão; para o exame e avaliação dos sistemas de controle;
- ✓ salvaguardar os ativos e comprovar sua existência, assim como assegurar a exatidão dos ativos e passivos;

- ✓ certificar se os objetivos operacionais e de negócios estão sendo atingidos;
- ✓ agregar valor aos produtos; contribuindo com os negócios da companhia, utilizando-se de recomendações às áreas auditadas;
- ✓ acompanhar e avaliar providências e soluções adotadas em relação às recomendações e sugestões apresentadas;
- ✓ realizar análise prévia de matérias a serem apreciadas pela diretoria;
- ✓ responder pelo atendimento e apoio ao conselho fiscal, quando houver, no desempenho de suas funções;
- ✓ identificar possíveis desvios e propor medidas para a melhoria e o aprimoramento de desempenho operacional;
- ✓ desenvolver controles que possibilitem informar à direção os riscos que podem influir no resultado da empresa;
- ✓ evidenciar oportunidades a serem exploradas.

Verifica-se que o objetivo da auditoria interna é beneficiar a empresa com um controle eficaz de seu patrimônio, visando reduzir a ineficiência e a negligência dos controles internos. Seu intuito não é fiscalizar e nem criar problemas a empresa, mas sim, ser um solucionador desses, propondo novas normas internas para alcançar o objetivo empresarial.

#### **2.4.1.3 Importância da Auditoria Interna**

As entidades estão em constantes modificações, sempre buscando a adaptação ao mercado e aproveitar as oportunidades que ele oferece, por sua vez, a auditoria interna está diretamente ligada à capacidade de fazer com que as entidades se adaptem a essas mudanças, absorvendo e utilizando as informações disponíveis para que se obtenha o sucesso da gestão (MARCON, 2010).

A auditoria interna é de suma importância para as empresas, onde desempenham papel de grande relevância, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de auxílio à gestão e transmitir informações aos administradores sobre as atividades executadas.

O quadro 02 abaixo apresenta alguns fatores da importância da auditoria interna nas entidades:

<b>Fatores de Importância da Auditoria Interna</b>
✓ é parte essencial do sistema global de controle interno;
✓ leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções;
✓ mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento;
✓ é uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa;
✓ apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização;
✓ recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade;
✓ assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas;
✓ ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.

**Quadro 02: Fatores de Importância da Auditoria Interna**

Fonte: Adaptado de Paula (1999).

Portanto, fica evidente que os trabalhos da auditoria interna torna-se uma ferramenta importante de controle dentro da organização, por executar seu trabalho de forma contínua, proporcionando segurança ao funcionamento correto das operações.

O quadro 03 apresenta a justificativa da necessidade da auditoria interna nas empresas.

<b>Eventos e Casos onde a Auditoria Interna se Torna Fundamental nas Empresas</b>
✓ garante que os procedimentos internos e as rotinas de trabalho sejam executados de forma a atender aos objetivos da entidade e às diretrizes da alta administração;

✓ atesta a integridade e fidedignidade dos dados contábeis e das informações gerenciais, que irão subsidiar as tomadas de decisão dos dirigentes;
✓ salvaguarda os valores da entidade;
✓ permiti a análise dos dados com isenção e independência;
✓ assessora a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, fortalecendo o controle interno;
✓ é importante como órgão de assessoramento, servindo como “olhos e ouvidos” de seus dirigentes;
✓ avalia os controles internos da empresa. A sua inexistência, a médio e longo prazo, poderia ocasionar a deterioração dos controles internos de uma maneira geral;
✓ a auditoria interna traduz-se num dos braços da alta administração.

**Quadro 03: Casos que tornam a auditoria fundamental em uma empresa**

Fonte: Adaptado de Paula (1999).

A auditoria interna é uma essencial ferramenta de controle administrativo, que verifica a existência dos controles internos e procura contribuir para seu aprimoramento. Esta modalidade, além de verificar se as normas internas estão sendo seguidas, procura avaliar se existe a necessidade de implantar novas normas internas. Para melhor compreensão, a seguir explanar-se-á sobre os controles internos.

## 2.5 Controles Internos

A palavra controle é originária de uma expressão francesa *contre-rôle*, designada como cópia de um registro usada para confrontar o registro original. (CRUZ e GLOCK, 2008). Esse confronto entre registro efetuado com o original, de acordo com Castro (2008), tem a finalidade da verificação da fidedignidade dos dados.

Neste contexto, é perceptível que o controle visa evitar irregularidades e fraudes, dando confiabilidade aos registros contábeis, permitindo que as

informações geradas pela contabilidade sejam fidedignas e que possam ser utilizadas na administração e gerenciamento da organização.

Segundo Schmidt, Santos e Arima (2006), controle interno é um conjunto de controles interligados de maneira lógica, abrangendo as funções administrativas, ou seja, o planejamento, a execução e o controle. Já Mattos e Mariano (1999), o definem como sendo um conjunto de medidas adaptadas pela empresa com o intuito de proteger seu patrimônio, além de fornecer registros contábeis fidedignos, propiciando uma correta tomada de decisão.

O controle interno objetiva dirigir e controlar seus departamentos e colaboradores, para isto, existe a necessidade da aplicabilidade das medidas determinadas pela administração, com relação aos procedimentos e rotinas necessárias.

D'Avila e Oliveira (2002) agregam que controle interno é um processo, um meio e não um fim; são executados por pessoas e não somente por manuais e formulários. A implantação desses controles serve para atingir objetivos, porém não fornecem uma segurança absoluta para a alta administração. No entanto, cabe destacar quais seus objetivos, abordado na sequência.

### **2.5.1 Objetivos dos Controles Internos**

O sistema de controle interno objetiva assegurar de que as linhas de operações estabelecidas pela empresa estão sendo devidamente seguidas. Fayol (2007) elucida que a finalidade do controle é assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. Para isto, Attie (2007, p.189) apresenta quatro objetivos básicos dos controles internos, sendo eles: “salvaguarda dos interesses da empresa; precisão e confiabilidade dos informes e relatórios; estímulo à eficiência operacional e aderência às políticas existentes.”

Estes objetivos interligam-se com a finalidade de atingir o plano empresarial. Andrade (1999) afirma que os objetivos dos controles internos compreendem ao plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para: proteger seu patrimônio; assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de

controle; contribuir para estimular a eficiência operacional; e incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção. Abaixo apresenta-se essa mesma informação, através da figura, para melhor visualização e compreensão da citação.



**Figura 01: Objetivos do Controle Interno**

Fonte: Adaptado de Andrade (1999).

Analisando a figura 01, observa-se que para atingir o objetivo da empresa de proteção ao patrimônio é imprescindível a aplicação de métodos e medidas de controle interno. Contudo, para garantir a salvaguarda do patrimônio da entidade é necessário que os relatórios sejam gerados com informações exatas e fidedignas. Como esses dados advêm de vários setores é preciso eficiência operacional que, para alcançá-la é necessário aderir políticas administrativas estabelecidas pela organização.

A política administrativa deve ser um ciclo interligado, necessários para atingir os quatro objetivos dos controles internos, conforme citado anteriormente

que, se executados corretamente gera a eficácia dos controles e das metas estabelecidas pela organização. Desta forma, a seguir apresenta-se de forma mais detalhada, como atingir cada um destes objetivos.

### **2.5.1.1 Salvaguarda dos interesses da empresa**

O objetivo do controle interno referente à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas, riscos de erros ou fraudes na organização (ATTIE, 2007).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), pensam de forma muito semelhante ao autor citado anteriormente, pois afirmam que a salvaguarda dos interesses da empresa refere-se à proteção dos ativos da entidade, prevenção de erros e fraudes e legitimação dos passivos da empresa.

Observa-se a conceituação, porém ainda fica a indagação de quais são meios necessários para assegurar a salvaguarda dos interesses da entidade. Attie soluciona (2007) apresentando as principais, que são: segregação de funções; utilização de sistemas de autorização e aprovação; determinação de funções e responsabilidades realizada através da existência de organogramas; rotação de funcionários nos setores; contagem física periodicamente e a utilização de alçadas progressivas com duplas assinaturas de pessoas independente, ficando as principais decisões focalizadas aos principais administradores.

Desta forma, compreende-se a importância dos controles internos para atingir o objetivo em questão, quando seguido dos meios necessários adequadamente.

### **2.5.1.2 Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios**

É necessário que o sistema seja “alimentado” com todas as informações ocorridas, conseqüentemente gerando relatórios e informações com dados verídicos, permitindo que a contabilidade as utilize, registrando os fatos e

transformado-as em informações necessárias para a tomada de decisão. Apresentando assim, a importância da contabilidade como ferramenta de gestão.

Existem meios que possibilitam à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios, os quais segundo Magliavacca (2004), são eles: documentação fidedigna; conciliação das informações para eliminar qualquer possível pendência; análise da constituição da composição analítica dos itens em exame; classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura de plano de contas; registro das informações em tempo hábil; e a utilização de meios eletrônicos de acordo com as características e necessidades da empresa.

Cumprindo esses procedimentos, as informações contidas nos relatórios contábeis tornam-se confiáveis e precisas, possibilitando a tomada de decisão correta e tempestiva.

### **2.5.1.3 Estímulo à eficiência operacional**

Neste objetivo, cabe salientar que como cada organização possui tarefas a serem cumpridas por diversos setores é importante utilizar os meios necessários à condução das tarefas com intuito de obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme (ATTIE, 2007).

Os meios que podem fornecer suporte ao estímulo à eficiência operacional, consistem em seleção de pessoas, que possibilita a obtenção de profissional qualificado para exercer com eficiências as funções para eles designadas, efetuado treinamento que possibilite a capacitação do pessoal para a atividade proposta, elaborando um plano de carreira, determinando a política da empresa quanto às possibilidades de remuneração e promoção aos funcionários (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2005).

Complementando esta citação, Attie (2007) apresenta mais alguns processos que podem ser adotadas, como: a seleção de pessoal qualificado; treinamento da função a qual exercerá; oferecimento de plano de carreira; relatório de desempenho de funcionários; exposição dos manuais dos procedimentos internos; e repassar formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, a fim de evitar interpretações errôneas.

Diante do exposto, é perceptível a necessidade de se ter uma equipe qualificada para a função exercida, estimulada por meio de plano de carreira, treinamentos, entre outras que a empresa considerar adequada. Salienta-se que cabe a empresa utilizar-se de métodos para acompanhar o desempenho dos seus colaboradores e mantê-los motivados.

#### **2.5.1.4 Aderência às políticas existentes**

A aderência às políticas existentes tem o intuito de assegurar que os objetivos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal (ATTIE, 2007).

O autor aborda ainda que uns dos principais meios que visam dar embasamento para aderência às políticas existentes são: a supervisão do pessoal; a utilização de sistema de revisão e aprovação, indicando se as políticas e os procedimentos estão sendo adequadamente seguidos e a realização de auditoria interna, para identificar possíveis falhas do processo.

Sendo assim, o comprometimento da equipe é de extrema importância para atingir o objetivo da empresa. Não resolve apenas adotar a política, se não colocada em prática. Para garantir esta aderência é necessário o acompanhamento.

#### **2.5.2 Importância dos Controles Internos**

Os controles internos são essenciais nas organizações, pois sua utilização de forma eficaz permite às empresas a obtenção dos resultados almejados. Conforme Oliveira e Diniz (2001), a aplicação adequada dos controles internos assume fundamental importância para que se atinjam os resultados favoráveis com a aplicação de menos recursos, o que implica necessariamente a diminuição de toda e qualquer forma de desperdício.

Outro fator que ressalta a importância dos controles internos nas empresas é a garantia de que as operações foram conduzidas com o menor grau de modificações não esperadas e autorizadas pelos gestores e, de que estas operações estarão sempre o mais próximo do que regem as políticas, padrões e regras definidas pela alta administração (ANDRADE, 1999).

No entanto, Magliavacca (2002, p. 22) evidencia que “bons controles internos adicionam valor à sua organização, pois emprestam maior credibilidade à comunidade financeira, inclusive a possíveis e potenciais compradores ou sócios do negócio da sua empresa”.

Por outro lado, conforme as bibliografias estudadas, a ausência de um bom sistema de controle interno pode induzir a administração à tomada de decisões baseadas em dados e fatos inconsistentes, comprometendo as estratégias e metas da organização.

Com a finalidade de reforçar e complementar a abordagem sobre a importância dos controles internos nas organizações, Attie (2007, p. 200) traz o seguinte parecer:

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários utilizam-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

Neste contexto, indaga-se as condições de tomar decisões adequadas utilizando-se de informações que correm o risco de não serem confiáveis, porém uma empresa que quer atingir seus objetivos precisa estar cercada de profissionais comprometidos e que estejam cientes da importância dos controles internos para obtenção de informações confiáveis, evitando equívocos na gestão.

### 2.5.3 Princípios dos Controles Internos

Os princípios de controles internos constituem-se no conjunto de regras, diretrizes e sistemas que visam o atingimento de objetivos específicos, nos quais devem ser adotados pelas empresas em sua gestão, tais como, citados por Araujo (2009), são considerados princípios fundamentais:

- ✓ A autoridade deve ser determinada, de acordo com a orientação da administração;
- ✓ A execução das transações deve estar segregada de seu registro contábil;
- ✓ As transações devem ser realizadas mediante autorização;
- ✓ É necessário utilizar provas independentes para comprovar que as operações estão adequadamente registradas;
- ✓ Nenhum empregado da organização deve ter todo o ciclo de uma transação comercial sob seu controle;
- ✓ Deve haver rotação entre empregados designados para execução dos trabalhos;
- ✓ Todos os empregados da empresa devem sair de férias;
- ✓ As instruções devem ser feitas por escrito.

Na visão de Sá (2002, p.112), os princípios dos controles internos podem ser apresentados em:

- “a) existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- b) regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- d) qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.”

Estes princípios contribuem em grande parcela para que não exista apenas um controle interno, mas para que ele funcione da forma correta e traga os benefícios almejados com sua implantação.

Um sistema de controle adequado depende de pessoal qualificado, da utilização apropriada de técnicas e métodos de trabalho, da eficácia na aplicação das normas técnicas de contabilidade, da eficiência dos meios materiais utilizados e da aferição dos resultados obtidos (SÁ, 2002).

A administração da entidade é responsável pela implementação dos princípios fundamentais do sistema de controle interno, bem como monitorar se estão sendo seguidos, para que atinjam os objetivos determinados.

#### 2.5.4 Classificação dos Controles Internos

Verificam-se duas classificações distintas para o controle: uma praticamente limitada aos aspectos financeiros e outra ampla, na qual se considera o contexto das atividades ligadas a estratégias, estrutura organizacional, cultura, comportamento, entre outros (GOMES; SALAS, 2001).

Os controles internos podem ser classificados em dois grupos, sendo eles:

**controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

**controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito, à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros (ATTIE, 2007, p.186).

É notório que a diferença entre as duas classificações são relevantes para a organização, pois enquanto que o controle contábil busca a salvaguarda do patrimônio e dos registros da empresa, os controles administrativos dedicam-se as operações da empresa e, indiretamente relaciona-se com os registros contábeis, que são conhecidos como demonstrações financeiras.

Para ficar mais claro a diferença entre elas, Almeida (2003) apresenta exemplos de controles contábeis e administrativos:

EXEMPLOS DE CONTROLES CONTÁBEIS
✓ Sistemas de conferência, aprovação e autorização;
✓ Segregação de funções;
✓ Controle físico sobre ativos;
✓ Auditoria interna.

**Quadro 04: Exemplos de controles contábeis**

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

EXEMPLOS DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS
✓ Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
✓ Controle de qualidade;
✓ Treinamento de pessoal;
✓ Análise das variações entre os valores orçados e incorridos;
✓ Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

**Quadro 05: Exemplos de controles administrativos**

Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Conforme o exposto, os controles internos nas organizações são aplicados tanto nas rotinas administrativas, quanto nas contábeis. Estes também são divididos quanto aos seus procedimentos que, de acordo com Mascove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 89), os três tipos principais são:

- 1) preventivos, ou seja, implementados com o objetivo de evitar a ocorrência de falhas, desperdícios ou irregularidades;
- 2) detectivos, voltados para a detecção de erros, desperdícios ou irregularidades;
- 3) corretivos, visam corrigir problemas, atuam na adoção de medidas corretivas, após a detecção de erros, desperdícios ou irregularidades.

Esses tipos de controle interno preventivo, detectivo e corretivo não devem ser tratados como exclusivos; ao contrário, devem ser vistos como inter-relacionados, como realmente são (MASCOVE; SIMKIN; BAGRANOFF, 2002).

Não é possível prever todos os fatos antecipadamente, mas é necessário supervisionar os controles internos e assim que detectado as falhas, seja estudada uma maneira corretiva para o caso, e tomadas às medidas necessárias para que o erro não venha mais a ocorrer.

### **2.5.5 Documentação do Controle Interno**

A documentação do controle interno tem por finalidade a monitoração das atividades realizadas na organização e permite a análise dos acontecimentos através dela. Para Franco e Marra (2001, p. 267), os meios de controle interno são:

todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedido, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com organização, patrimônio e o funcionamento da empresa.

Sá (2002) complementa que fazem parte da documentação do controle interno também o plano de organização, as normas de trabalho, as rotinas de serviços, o fluxo de documentos, em suma, todos os meios utilizados pela organização para proteção do seu patrimônio.

São necessárias documentações que registrem todos os fatos ocorridos na empresa, pois estes objetos de controle para a organização. Sendo fundamental um planejamento das documentações que serão utilizadas, das rotinas e das normas aplicadas a esta, para que através delas, possam obter um controle interno eficaz.

### 2.5.6 Limitações dos Controles Internos

Assim como qualquer tipo de sistema, os controles internos também apresentam limitações, pois estão sujeitos a falhas e erros provocados pela falta de entendimento ou informações dos procedimentos, além de fraude, com o intuito de se apropriar de bens da empresa.

Segundo Crepaldi (2002, p. 222), as limitações dos controles internos são, principalmente, “em relação ao conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa; instrução inadequada dos funcionários com relação das normas internas; negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.” De forma mais abrangente, Franco e Marra (2001, p. 278), esclarecem que estas limitações incluem:

- a exigência normal da administração de que o custo de um controle interno não exceda os benefícios a serem obtidos;
- a maioria dos controles internos tende a ser direcionados para transações rotineiras em vez de para transações não rotineiras;
- o potencial de erro humano devido a descuido, distração, erros de julgamento e instruções mal-entendidas;
- a possibilidade de contornar os controles internos por meio de conluio de um membro da administração ou empregado com partes de fora (terceiros) ou de dentro da entidade;
- a possibilidade de que uma pessoa responsável por exercer um controle interno possa abusar dessa responsabilidade. Por exemplo, um membro da administração que passe por cima de um controle interno.;
- a possibilidade de que procedimentos se tornem inadequados devido a mudanças nas condições.

Os controles internos contribuem para melhorar a identificação de erros nas operações, assim como a proteção dos ativos da empresa, contudo por melhor que este esteja planejado e implementado, não pode ser entendido como a solução definitiva para os riscos e prejuízos. Alguns fatores destes riscos já foram apresentados acima, e reforçando a ideia dos autores mencionados nos parágrafos anteriores, D'Ávila e Oliveira (2002) trazem alguns exemplos de fatores que podem comprometer os resultados dos controles internos, assim como:

- ✓ julgamentos (erros de julgamento);

- ✓ colapso (fadiga, distração, negligência ou entendimento errôneo das instruções recebidas);
- ✓ má intenção da gerência (por razões adversas, ações podem ser deliberadamente efetuadas de forma a encobrir resultados reais do ambiente controlado);
- ✓ conluio (ações similares às anteriores, mas com participação de duas ou mais pessoas que intencionam burlar os controles);
- ✓ e erros no cálculo ou estimativa da razão custos x benefícios (que podem ser influenciados pela avaliação incorreta do limite tolerável de risco pela empresa em relação ao custo de implementação e manutenção dos controles internos).

Mesmo que as empresas possuam um sistema de controles internos confiável, cabe a administração promover políticas que minimizem a possibilidade de ocorrência de fraudes e erros. Dentre essas, prioriza-se o treinamento adequado dos funcionários, com o intuito de evitar a ocorrência de negligência por parte dos mesmos, e os procedimentos de controle devem ser claros e objetivos, permitindo que os colaboradores as compreendam.

### **2.5.7 Consequências da Ausência de Controles Internos**

O sistema de controle interno tem ligação com a contabilidade, que necessita dos dados fidedignos, advindos dos diversos setores da organização, para gerando relatórios com informações úteis e confiáveis a gestão. Normalmente, as pequenas e médias empresas não possuem sistema de controle interno e sua contabilidade é terceirizada, causando diversos prejuízos. Dentre eles, Shime (2008) destaca:

a) faz com que o empresário administre a empresa "as cegas", ou baseado exclusivamente no seu "feeling". É como dirigir um carro sem saber ler ou usar todos os seus instrumentos, o que faz com que, mais cedo ou mais tarde, o acidente seja inevitável. A proporção do desastre vai depender da sorte do motorista. Além disso, a falta de contabilidade pode não habilitar a empresa a obter empréstimos junto a bancos, crédito junto a fornecedores, por exemplo;

- b) em caso de falência da empresa, o empresário pode ter sérios aborrecimentos;
- c) pode ter problemas com o fisco. Em relação a esse ponto, há uma pesquisa que mostra que no ano de 1999, o custo burocrático para pagar imposto (preenchimento de guias, de declarações, etc) custou para as empresas R\$ 7,2 bilhões.

O controle interno, seja contábil ou administrativo, é de grande necessidade na gestão à empresa, pois a ausência deste pode causar impactos financeiros negativos à mesma.

### 2.5.8 Controle Interno *versus* Fraude

Fraude, segundo Sá *apud* CASTRO (2010), significa um erro cometido propositalmente com a finalidade de prejudicar alguém. De acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 11.1.4, o termo “fraude refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis” As fraudes podem ser classificadas, segundo Castro (2010), em:

- ✓ Não encobertas (controle interno fraco);
- ✓ Encobertas temporariamente (registros auxiliares alterados);
- ✓ Encobertas permanentemente (registros auxiliares e contábeis alterados).

Em geral, pode-se afirmar que esta é uma prática constante, independente do porte ou segmento da empresa, geralmente com o mesmo intuito, omitir informações e garantir menor desembolso financeiro. Quanto às áreas mais suscetíveis a fraude, de acordo com a KPMG *apud* Pereira (2008), são aquelas onde estão concentradas os principais ativos da empresa: o financeiro (39%), compras (29%) e almoxarifado (21%). Conforme apresenta a figura 02:



**Figura 02: Áreas mais suscetíveis à fraude, Brasil – 2004**

Fonte: KPMG apud Pereira (2008).

A ocasião é um fator primordial para que um funcionário de má índole pratique fraude dentro da organização. De acordo com a KPMG *apud* Pereira (2008), 58% das fraudes são cometidas por funcionários internos. E, conforme visto acima, há departamentos e atividades que estão mais suscetíveis a sofrerem desvios, devido à facilidade de encobri-los e a dificuldade de aplicação de controles eficazes. Pessoas com desvios moral em contato com essas áreas, acabam por não resistir à fragilidade dos sistemas e à fraude torna-se inevitável. Por este motivo é imprescindível a necessidade de manter uma política de controle interno eficaz e supervisionado nestes setores.

Para diversos autores, como Magliavacca (2004), Almeida (2003), Carvalho e Oliva (2006) a ocorrência de fraude nas organizações se dá, na maioria das vezes, pela negligência dos controles internos.

“A ocorrência de fraude em muito se deve a não observância dos controles internos existentes” (...) “Muitas empresas desconhecem o controle interno e pensam que, com funcionários de confiança, estarão contra as irregularidades”. (CARVALHO e OLIVA, 2006, p. 4).

“Um programa eficiente para prevenir e detectar a violação das leis e procedimentos por meio de controles internos é um ponto crucial para minimizar a oportunidade de ocorrência de fraudes”. (MIGLIAVACCA, 2004, p. 25).

Diante destas argumentações, ressalta-se que o risco de fraude pode ser minimizado ou eliminado caso as organizações consigam assegurar a efetividade dos seus controles internos.

Já o termo “erro”, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 11.1.4, “refere-se a ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.” Sendo estes ocorridos geralmente por interpretação indevida, omissão de dados e má aplicação de norma ou procedimento. (CASTRO, 2010).

A diferença básica entre fraude e o erro é que a fraude parte da intenção, ato voluntário e consciente, já o erro é involuntário, sem o intuito de causar dano. O controle interno visa evitar ocorrências de erros e fraudes nas organizações, pois estes causam efeito negativo, tanto patrimonial quanto gerencial.

### **2.5.9 Controles Internos e os Sistemas de Informações**

Os sistemas eletrônicos têm papel fundamental nos empreendimentos, pois são por meios desses que um gestor consegue ter acesso com facilidade as informações do aspecto geral da organização e, com base nestas informações, conseguem decidir o rumo da empresa.

No entender de Pereira e Fonseca (1997), os sistemas eletrônicos utilizados nas organizações são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática, para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Para elucidar a importância dessa ferramenta, Reske Filho, Jacques e Marian (2005) alegam que a necessidade da tempestividade das informações para

tomada de decisão, acabou por tornar imprescindível a modernização das rotinas internas, resultando a transferência de várias práticas e rotinas manuais para sistemas computadorizados.

Complementando, Crepaldi (2002) alega que os sistemas de informações são considerados os “olhos e ouvidos” da administração, já que estes não podem estar presentes para observar todas as operações, nem se inteirar de todas as decisões tomadas nos diferentes níveis da organização.

Todavia, a empresa necessita de sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos setores, transformando estes dados em informações fidedignas e úteis, obtidas em tempo hábil, repassadas aos gestores para utilizarem como base decisiva.

Visto a importância dos sistemas, abordar-se-á os controles internos na área financeira, que compreendem a medidas aplicadas às disponibilidades, contas a pagar, receber e estoques.

## **2.6 Controle Interno na Área Financeira**

Na sequência relata-se sobre os procedimentos dos controles internos nos seguintes itens: disponibilidade, que envolve a conta “Caixa” e a conta “Banco”; setor de “Compras” e “Contas a Pagar”, setor de “Vendas” e “Contas a Receber” e os Estoques.

### **2.6.1 Disponibilidades**

O controle interno das contas do “Disponível” abrangem: caixa e banco. Ter um controle eficiente nessa área é fundamental, pois a ausência de controle sobre esse saldo, dificilmente a empresa poderá confiar nas programações de pagamentos e recebimentos, além de descobrir e prevenir fraudes.

Na organização, o caixa é onde as entradas e saídas de recursos financeiros são realizadas em espécie, já a conta “Banco” compreende; os saldos

bancários em conta corrente, que a empresa dispõe para saques, aplicações e pagamentos. Segundo Sanvicente (2007, p. 140):

os recursos contidos nestas contas são aqueles que permitem à empresa efetuar pagamentos imediatos. De um lado, “Caixa” representa o dinheiro “vivo”, em notas de papel-moeda metálicas, enquanto o item “Bancos” refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis à vista contra a emissão de cheque.

Diante disso, é possível perceber que no caso de cheques pré-datados, esses não podem ser classificados como “Disponibilidade”, pois a empresa não pode depositá-lo antes do prazo combinado com o cliente. Para reforçar essa informação, Silva (2007) afirma que o caixa representa os recursos financeiros “mais líquidos” da empresa, ou seja, o dinheiro em espécie ou cheques recebidos de clientes será depositado para crédito em conta corrente. Contudo, o autor enfatiza que os cheques recebido com datas futuras não são considerados disponibilidade, pois não geram liquidez imediata.

São necessários alguns procedimentos a fim de fortalecer os controles internos no disponível. Attie (2007, p. 161-162) elenca alguns deles:

- ✓ segregação de funções entre a custódia de valores e contabilização;
- ✓ sistema de autorização e aprovação para pagamentos;
- ✓ conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoa independente a de sua preparação;
- ✓ utilização de fichas de razão individuais para as diversas contas do disponível;
- ✓ utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- ✓ abertura de contas bancárias pela administração;
- ✓ sistema de fundo fixo para valores mantidos em mãos;
- ✓ cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- ✓ controle de pagamentos para evitar atrasos e conseqüentemente multas ou juros de mora; e
- ✓ controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre o valor depositado e o efetivamente recebido.

Mencionando Franco e Marra (2001), o programa de verificação das disponibilidades tem importância pelo motivo de desfalques e desvios estarem diretamente ligados com o dinheiro disponível.

Assim, compreende-se que é imprescindível manter controles efetivos sobre as movimentações ocorridas nas contas do disponível, podendo ser realizado

através dos controles financeiros e das conciliações das contas, pois desta forma é possível conhecer as transações realizadas pela organização.

### **2.6.2 Compras e Contas a Pagar**

Conforme o Portal de Auditoria (2009), comprar é a busca de recursos necessários com menores preços, na quantidade certa, com qualidade, no tempo certo e no lugar certo.

O setor de Compras é o responsável por todas as aquisições da empresa, sendo fundamental que o processo seja minucioso, pois envolve economia e a qualidade dos produtos. Viana (2002, p. 172) alega que:

saber comprar dentro de uma entidade é de fundamental importância, aja visto que são através dessa atividade, que se buscam os melhores preços, com qualidade, e no menor tempo possível de entrega, aja visto que a empresa vai necessitar ter a sua disposição as mercadorias para atender a demanda das vendas realizadas.

Por sua vez, o setor de Contas a Pagar dentro de uma empresa, controla o desembolso dos gastos necessários para o bom funcionamento da empresa, realizados pelo setor de compras. Conforme Reis e Vittorato Neto (2000, p.111), “todos os compromissos legalmente constituídos, autorizados e consumados deverão ser pagos. Como e quando pagar pode ser a diferença, em termos de produtividade.” Ou seja, a área de compras tem a missão de tentar obter dos fornecedores, maiores prazos de pagamento ao menor custo possível.

Para fortalecer os controles internos no setor de Compras e de Contas a Pagar são necessários alguns procedimentos. Coqueiro (2009) destaca os principais, que são eles:

- ✓ cadastro de fornecedores sempre atualizados;
- ✓ procedimentos de cotação de preços formalizados; política de alçadas para realização de compras;
- ✓ avaliação de fornecedores – como cumprimento da data de entrega, condições de pagamento, qualidades dos produtos/serviços, etc.;

- ✓ realização de compras mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis;
- ✓ acompanhamento da posição atualizada do estoque;
- ✓ acompanhar as condições de comprar;
- ✓ confrontar a nota fiscal com o pedido de compra;
- ✓ nas requisições de compras, o comprador deve conferir a sequência numérica das requisições;
- ✓ nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi prestado ou a mercadoria foi recebida;
- ✓ programação financeira dos pagamentos;
- ✓ confronto com os dados contábeis.

A segregação de funções é um dos procedimentos aplicáveis a esta área, que dificulta a realização de pagamentos com fins pessoais e evita que as operações sejam realizadas de forma errônea. No setor de Contas a Pagar a efetivação dessa obrigação deve ser embasada em documentos pertinentes.

### **2.6.3 Vendas e Contas a Receber**

As contas a receber de uma empresa são compostas de títulos de crédito decorrente de vendas a prazo. De acordo com Ludicibus, Martins e Gekbecke (2007), o contas a receber normalmente representa um dos mais importantes ativos da empresa. São valores a receber referentes vendas a prazo de mercadoria e/ou serviços a clientes, ou oriundos de outras transações.

Godoy (1998, p. 51), explana que o objetivo principal do controle de contas a receber é “fornecer garantia de que todo o recebimento quer via fundo caixa, quer via instituição financeira, são imediata e integralmente creditados nas contas bancárias pertencentes à empresa.” No setor de vendas e contas a receber são necessários alguns procedimentos de controles internos, dentre estes, Coqueiro (2009) seleciona:

- ✓ controle dos títulos em atraso;

- ✓ recebimentos em cheque devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;
- ✓ nas vendas a vista segregar funções, quem vende não recebe;
- ✓ relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- ✓ levantamento das causas de ocorrência de devoluções de venda;
- ✓ somente quem é autorizado poderá conceder descontos;
- ✓ programação financeira dos recebimentos;
- ✓ confrontar os dados com os contábeis;
- ✓ controlar os adiantamentos de clientes;
- ✓ possuir regras para concessão de vendas a prazo, fazendo análise de crédito.

Entende-se que o conceito de contas a receber são os direitos recebíveis oriundos da venda de algum produto ou serviço, necessitando de procedimentos de rotinas internas para melhor controle e eficiência do setor que atua nesta função.

O setor que trabalha com venda a prazo precisa necessário tomar alguns cuidados ao conceder créditos aos clientes. A palavra crédito deriva do latim *credere* que significa acreditar, confiar, ou seja: acredita-se, confia-se que alguém vá honrar seus compromissos. Schrickel (2000, p. 25) define crédito como “todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

Alguns autores apresentam políticas de crédito que devem ser adotadas nas organizações, assim como a forma de analisar a concessão dos créditos e os riscos que as empresas correm, abordadas nos itens que seguem.

### **2.6.3.1 Política de Crédito**

A busca pela lucratividade é o foco de qualquer empresa e, em virtude disso, só vender não basta. Além disso, é preciso oferecer vantagens aos clientes que sejam compatíveis com a estrutura da empresa. Vender a prazo, mantendo um capital de giro suficiente e uma política de crédito capaz de minimizar os riscos de inadimplência, é questão de sobrevivência.

Santos (2001, p. 37) elucida que “uma política de crédito ótima seria aquela capaz de incentivar ao máximo as vendas com o mínimo de perdas por inadimplência”. Por sua vez, Gitman (2001) defende que as empresas com políticas de crédito muito liberais tendem a vender mais, podendo por tanto obter índices de inadimplência muito elevados. Ao contrário, políticas de crédito muito restritivas, embora normalmente possuam índices de inadimplência pouco preocupantes, acabam reduzindo significativamente suas vendas.

Cabe exaltar que as políticas liberais normalmente são exercidas por empresas com situação financeira saudável, no entanto, as políticas rígidas são àquelas em que a situação financeira que não permite maiores riscos por falta de capital. Por isso, é importante lembrar que quanto melhor a situação financeira da organização, maior será sua liberdade para estabelecer sua política de crédito.

O SEBRAE (2007) apresenta alguns aspectos a serem considerados na formatação de uma política de concessão de crédito, que são eles:

- prazos e plano de financiamento (30/60/90 dia ou 1+ 2, etc.);
- taxa de juros a ser praticada;
- atribuição de limite de crédito para cada cliente e metodologia para cálculo desse limite;
- limite máximo de comprometimento da renda do cliente com as prestações;
- liberação de crédito para clientes novos;
- avaliação das restrições cadastrais;
- instrumentos de crédito a serem utilizados;
- garantias fornecidas pelo cliente.

São itens que a empresa pode estar considerando no momento de definir sua política de crédito na organização. Assaf Neto e Silva (2002, p. 98) asseguram que “a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Nela, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança do crédito”.

É importante que todos os elementos do processo estejam em perfeita sintonia com os objetivos principais da organização. A segurança transmitida e os critérios a ser abordados pela política deverão refletir no tão almejado sucesso.

Esta concessão de crédito inicia-se com o processo de cadastro de clientes, momento que deve mais burocrático, visto no próximo item.

#### **2.6.3.1.1 Cadastro de Clientes**

Para conceder crédito ao cliente, primeiramente necessita-se coletar informações detalhadas sobre eles, conhecê-los melhor e formar um conceito positivo a respeito deles. Caso estes cuidados não sejam tomados, a própria empresa estará contribuindo para gerar a tão indesejada inadimplência.

O instrumento que deve-se utilizar para levantar os dados cadastrais dos clientes é a ficha cadastral, devendo constar nesta apenas campos necessários para a coleta de informações que realmente são utilizadas na análise, e todos os campos devem ser completamente preenchidos (SEBRAE, 2007).

O SEBRAE (2007) elenca todos os registros na ficha cadastral que devem ser conferidos com base na documentação apresentada pelo cliente:

- carteira de identidade
- CPF
- comprovante de residência
- e comprovante de renda

Acrescentando, Blatt (2000) relata que a ficha cadastral é um resumo da vida do cliente, através de informações que permitem ao credor conhecê-lo. Em uma solicitação de crédito deve-se exigir o máximo possível de referências comerciais e bancárias em seus nomes, números de telefone e nomes das pessoas com as quais pode-se estabelecer contato. Segundo o SEBRAE (2007), o cadastro do cliente deve ser atualizado periodicamente, sendo recomendado, no mínimo uma vez ao ano.

O SEBRAE (2007) recomenda ainda a utilização dos serviços das centrais de informação e de proteção ao crédito para realizar a pesquisa cadastral de seus clientes. Desta forma a empresa possui maior segurança na concessão do crédito.

Em síntese, a ficha cadastral é uma ferramenta utilizada na análise da concessão de crédito, pois nela contém informações sobre o cliente, assim como o histórico do mesmo em relação a empresa, permitindo a esta a conclusão do caráter e a capacidade de quitação de dívida, por parte do cliente. Por isso, ressalta-se a necessidade de atualização periódicas destas informações.

Com base nos dados cadastrais do cliente, faz-se a análise da proposta de crédito, conforme será visto a baixo.

### 2.6.3.1.2 Análise e Concessão do Crédito

Em uma segunda etapa do processo, verifica-se a prática de concessão do crédito. É nesse momento que se evidencia o processo de efetivação do crédito. O fornecedor, após uma avaliação criteriosa a respeito do cliente, cria subsídios para oferecer uma resposta a respeito da confirmação ou não da concessão do crédito. Segue abaixo, algumas informações importantes que podem ser colhidas a respeito dos clientes, e suas respectivas análises.

INFORMAÇÃO	ANÁLISE/APURAÇÃO
Renda e gastos mensais	Capacidade de pagamento das prestações
Outras rendas (aluguéis, aplicações financeiras, renda do cônjuge, etc.).	Possibilidade de ampliação da capacidade de pagamento
Tempo de trabalho e cargo ou profissão	Estabilidade profissional
Tempo de residência e tipo (própria ou alugada)	Estabilidade pessoal
Tempo de conta e limite de crédito em bancos e cartões de crédito	Conceito no sistema bancário
Referências comerciais e pessoais	Conceito no mercado
Consultas cadastrais	Restrições cadastrais
Bem móveis e Imóveis	Situação Patrimonial

#### **Quadro 06: Informações Importantes para Análise de Crédito**

Fonte: SEBRAE (2007).

Desta forma, com base nas informações coletadas, faz-se a análise do crédito que, acordado com Santos (2001, p. 44) “é uma técnica de previsão que permite a empresa vendedora estimar a capacidade de pagamento á curto prazo do pretendente ao crédito.” Acrescentando, Blatt (2000, p.19) afirma que:

a análise de crédito é uma ferramenta fundamental para a decisão de crédito, e consiste em um estudo da situação global do devedor. Ela possibilita a elaboração de um parecer que demonstra de maneira clara e objetiva o desempenho econômico-financeiro do cliente.

Observa-se também, que diante dos parâmetros da análise de crédito, existe uma abordagem tradicional bastante difundida nos processos de decisão de crédito, trata-se do chamado “Cinco C’s do crédito”. De acordo com Weston e Brigham (1969, apud Sanvicente, 2007, p. 157), são eles:

- a) o cliente procurará cumprir a sua obrigação? (caráter)
- b) o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? (capacidade)
- c) o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? (capital)
- d) o cliente pode oferecer garantias, reais ou não? (colateral)
- e) quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível de economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? (condições)

Os analistas de crédito costumam, de maneira geral, dar uma atenção redobrada aos aspectos vinculados ao caráter e capacidade, observando que são requisitos mais básicos, tendo em vista a extensão do crédito.

Outro preceito que também deve ser observado durante a análise de crédito, é o caso da repetição na concessão de créditos para um mesmo cliente. Estes devem ser tratados de maneira diferente daqueles que o fazem pela primeira vez, baseado na idéia que existe um volume maior de informações.

Sanvicente (2007) destaca mais algumas maneiras de avaliar créditos a terceiros, são elas: consultar agências especializadas em informações de créditos; sendo que no Brasil há serviços prestados nesta área pelo Serviço de Proteção ao Crédito das Associações Comerciais; Centralização de Serviços Bancários S.A. (SERASA); consultar o departamento de créditos dos bancos com os quais a

empresa trabalha, procurando verificar os hábitos de pagamentos e referências; trocar informações com outros fornecedores do solicitante; dentre outras.

Enfim, para conceder créditos a terceiros é necessário fazer uma análise da situação financeira do mesmo, coletando dados por meio das informações obtidas no cadastro, consulta a outros fornecedores e também aos serviços de proteção ao crédito.

O responsável pela liberação do crédito deve analisar bem o futuro cliente antes de liberar a venda, pois uma venda realizada de forma errada pode gerar inúmeros prejuízos a uma empresa. Já dizia o ditado popular, “pior que não vender, é vender e não receber.” O próximo tópico vai tratar justamente desta questão, os riscos inclusos numa venda a prazo.

#### **2.6.3.1.3. Risco**

Como reduzir a inadimplência a zero? Essa indagação já deve ter sido feita por muitos gestores de crédito com a intenção de abolir todos os riscos possíveis numa venda a prazo.

De acordo com Silva (2000, p. 55),

Cada vez que se concede um empréstimo ou financiamento está se assumindo um risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento. As razões que levam o cliente ao não cumprimento podem estar relacionadas ao seu caráter, a sua capacidade de gerir os negócios, aos fatores externos ou a sua incapacidade financeira.

Embora a empresa tenha uma política de crédito, aplique os 5 C's do crédito, os riscos pertinentes à carteira não desaparecem. Assaf Neto e Silva (2002, p. 109) definem que “quanto mais antiga a duplicata, maior a probabilidade de ser duvidosa”. Ou seja, o risco é natural, porém sua estimativa tem grande relação com a idade das duplicatas, quanto maior o atraso, menor a possibilidade de recebimento deste crédito.

### 2.6.3.2 Medidas de Cobrança

As empresas que adotam políticas de cobrança, possuem maior probabilidade de recebimento de seus créditos, sendo estas medidas implementadas a partir do atraso de pagamento por parte do cliente.

Segundo Gitman (2002, apud Carvalho e Oliva, 2006 p. 21), “os procedimentos adotados para receber os créditos concedidos aos clientes, na data do vencimento, são denominados de política de cobrança [...]”. Estes procedimentos de cobrança podem ser divididos em 5 etapas, conforme apresenta o quadro 05:

<b><u>ETÁPAS</u></b>	<b><u>PROCEDIMENTOS</u></b>
1	No segundo dia após o vencimento, ligar para o cliente lembrando-o do atraso da prestação.
2	No quinto dia entrar em contato via carta ou e-mail, relembrando o atraso da dívida
3	No décimo dia entrar em contato, via carta ou e-mail, com textos mais enérgicos, informando que o título estará sendo encaminhado para as medidas judiciais cabíveis, e/ou, que o avalista ou garantidor será acionado.
4	Acionamento do avalista ou garantidor.
5	Envio ao Cartório de Protesto de Títulos e comunicação da inadimplência as agencias de crédito.

**Quadro 07: Política de Cobrança.**

Fonte: Adaptado de Lemes Junior et al (2002).

Após o vencimento da parcela, a empresa entre em contato com o cliente, de forma educada, lembrando-o da conta vencida. Caso esta não for quitada, faz-se uma última tentativa, ligando para o cliente novamente abrindo espaço para uma negociação, apresentando alternativas visando a recuperação do crédito, se ainda assim, não conseguir solucionar o problema neste contato, informar ao cliente, de maneira firme, porém sem ser ofensivo, de que estará protestando a dívida, através

de medidas judiciais e/ou acionando o avalista ou garantidor. Em seguida tomando as medidas cabíveis.

Lemes Junior *et al* (2002) ainda afirma que, a aplicação de juros adicionais e multas por atraso nos pagamentos, são componentes importantes das políticas de cobrança. Para os clientes que estiverem passando por dificuldades momentâneas para pagar seus compromissos em dia, a empresa deve estabelecer o nível de pressão de cobrança, de acordo com o registro do histórico desse cliente.

O relacionamento ideal entre empresa e clientes existiria se, após a concessão do crédito, os clientes quitassem seus débitos todos em dia. Mas nem sempre isso ocorre, sendo necessário um setor de cobrança bem estruturado, com procedimentos definidos e profissionais capacitados, permitindo um controle eficiente dos recursos da empresa que se encontram no domínio de terceiros.

#### **2.6.4 Controle de Estoques**

Outro ativo da empresa que carece de procedimentos de controles internos são os estoques, conceituado por Almeida (2003, p. 175) como “bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa.” Agregando à ideia de Almeida, cita-se Lindstaedt e Miotto (2006, p. 67),

o sistema de controle de estoque deve prever rotinas de registros quanto ao consumo, ao reabastecimento, as devoluções, a obsolescência dos produtos, dentre outros, a fim de manter atualizadas as informações do nível de estoque, importantes para a programação de produção e também para o gerenciamento do valor financeiro mantido nos estoques.

Para Martins (2003, p. 67), “é necessário para que haja sempre um nível de material suficiente para o alcance do objetivo operacional da empresa”. O autor coloca ainda que “é ele que vai permitir verificar se o planejamento vem sendo seguido e que tipo de ajuste precisa ser feito.”

Almeida (2003, p. 233) destaca que os objetivos dos controles internos nos estoques são:

- ✓ verificar se as quantidades de bens declaradas realmente existem;

- ✓ verificar se os bens foram custeados e avaliados de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e a consistência dos procedimentos em relação ao exercício social anterior;
- ✓ verificar se as informações foram adequadamente divulgadas nas demonstrações financeiras sob exame (classificação, notas explicativas sobre estoques dados em garantia e mudança na base de avaliação comefeito relevante).

Complementando a citação do autor acima, Attie (2007) cita alguns exemplos de procedimentos que contribuem para o fortalecimento dos controles internos relacionados aos estoques, entre os quais destacam-se:

- ✓ a segregação de funções entre a guarda física dos estoques e a de contabilização;
- ✓ autorização de compra por pessoa de nível; utilização de coleta de preços para compras;
- ✓ utilização de requisição de materiais para produção;
- ✓ apontamento das horas trabalhadas na produção;
- ✓ registro perpétuo do estoque;
- ✓ determinação de ponto mínimo de estoque;
- ✓ conciliação periódica entre o registro perpétuo e o razão sintético de estoques;
- ✓ contagens de estoques;
- ✓ sistema de custo integrado à contabilidade;
- ✓ segregação de funções entre o setor de compras e de recebimento;
- ✓ e contagem física quando da recepção e emissão de documento comprobatório.

Os controles de estoques, ajustados de acordo com o porte da organização, auxilia na prevenção de possíveis desvios e desfalques, fatos que provocam prejuízos e comprometem a boa administração deste ativo.

Visto detalhadamente a atuação dos controles internos dentro dos setores organizacionais, é o momento de relacioná-lo ao profissional da contabilidade.

## 2.7 O Papel do Profissional Contábil nos Controles Internos

Em seu estudo, Valeriano (2003) afirma que a contabilidade, como fornecedora de informações, vem sendo cada vez mais exigida pelos receptores e interessados por elas, pois a Ciência Contábil é a linguagem dos negócios e conseqüentemente se encarrega da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos.

Os relatórios contábeis são ferramentas de gestão dentro de uma organização, pois neles consta uma visão global da situação empresarial, e com base nestas informações, os gestores tomam as decisões necessárias para o bom funcionamento e perpetuidade da empresa.

Attie (2007) destaca que, uma contabilidade que não esteja apoiada em um sistema de controle interno eficiente, pode ser considerada, de certa forma, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.

Sendo assim, as informações contábeis elaboradas de forma errônea podem induzir à tomada de decisões equivocadas, vindo a prejudicar a situação da empresa. Para Franco e Marra (2001), os registros contábeis são os meios de controles que dispõe a administração. Por isso, sua relevância como instrumento de auxílio aos gestores na tomada de decisões, pois é através dos relatórios contábeis, que estas são embasadas.

Conforme a Coleção Seminários CRC-SP/Ibracon *apud* BORDIN E SARAIVA (2005, p.214):

[...] a contabilidade passa a ser uma ferramenta de gerenciamento atuante e poderosa, proporcionando a seus usuários, relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, de tal maneira que as metas definidas no planejamento possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas.

Referindo-se ainda, à Coleção Seminários CRC-SP/ Ibracon *apud* BORDIN e SARAIVA (2005, p. 215), verifica-se que o controle interno em conjunto com a contabilidade, deve garantir que:

a) as operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração,

- b) as operações sejam registradas oportunamente pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de maneira que o preparo das demonstrações contábeis seja realizado dentro dos critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;
- c) o acesso aos ativos seja realizado apenas por pessoa autorizada, para minimização da ocorrência de fraudes e, no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua abrangência;
- d) a comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras em caso de constatação de diferenças;
- e) a localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações;
- f) a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;
- g) um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido.

Compreende-se que uma contabilidade que emite seus relatórios baseados em dados oriundos de um controle interno eficaz irá, conseqüentemente, gera informações fidedignas e confiáveis, onde através de seus relatórios consegue retratar de forma clara a realidade da empresa. Sendo assim, proporciona aos gestores, através desta visão ampla, uma gestão segura na sua base para tomada de decisão. É necessário compreender a distinção entre dados e informações, que segundo Matarazzo (1998, p.18):

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação ao leitor.  
Informações representam para quem recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Desta forma, no âmbito empresarial, percebe-se que os dados, quando apresentados isoladamente, são somente dados, que não trazem a empresa subsídios para gestão, é preciso converter estes dados, advindos de todos os setores da organização, em informações úteis, formando uma base de apoio à gestão.

Percebe-se assim, o quão fundamental é a participação do contador no processo decisório da empresa, por ele ser o profissional que detém as informações e controles financeiros e contábeis da mesma, especialista na análise dos indicadores e mensuradores de resultados. Se sua atuação não for eficiente e os seus relatórios confiáveis, conduzirá a gestão a cometer erros e comprometerá com a continuidade da empresa.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Fundamentado o assunto, é o momento de conhecê-lo na prática. Desta forma, realizou-se um estudo de caso em uma microempresa situada na cidade de Cocal do Sul – SC, a fim de destacar a gestão dos controles internos atualmente utilizados, observando e enfatizando as falhas e seus principais aspectos. Posteriormente, a este acompanhamento, serão sugeridas soluções de melhorias e até mesmo uma reengenharia nos processos, visando auxiliar à gestão da organização.

#### **3.1 Caracterização da Empresa**

A empresa objeto de estudo possui sede própria e esta localizada na cidade de Cocal do Sul – SC, atuando como comércio varejista no setor de materiais de construção desde o ano de 2006.

Atualmente, a empresa possui 09 (nove colaboradores) em seu quadro de funcionários, sendo gerenciada por um administrador. Cabe ressaltar que esta estruturação organizacional é apresentada no decorrer do estudo.

Enquadrada socialmente como empresa de pequeno porte – EPP, juridicamente sob forma de sociedade limitada, adota como regime de tributação o Simples Nacional, sendo que seu faturamento anual é de aproximadamente 680.000,00 (seiscentos e oitenta mil reais).

Por ser uma empresa relativamente nova no mercado, sua marca não é muito conhecida, porém seus produtos apresentam alta qualidade, quesito indispensável na expansão do negócio e do reconhecimento da empresa em seu mercado de atuação. Este é o maior objetivo da organização, que busca meios para conquistar seu espaço e atingir este alvo. Para conhecer melhor a entidade, faz-se necessário abordar sua história.

### **3.1.1 Histórico**

A empresa surgiu do sonho de um jovem operário que desejava abrir um negócio próprio. Ele acreditava que com seu empreendimento poderia construir o sonho das pessoas e conceber uma vida melhor para sua família.

Tudo começou em meados de 2004, quando informalmente, passou a realizar serviços de transporte e comercializar materiais de construção. Inicialmente, encontrou muitas dificuldades, mas não desistiu, apesar dos percalços e adversidades durante sua trajetória.

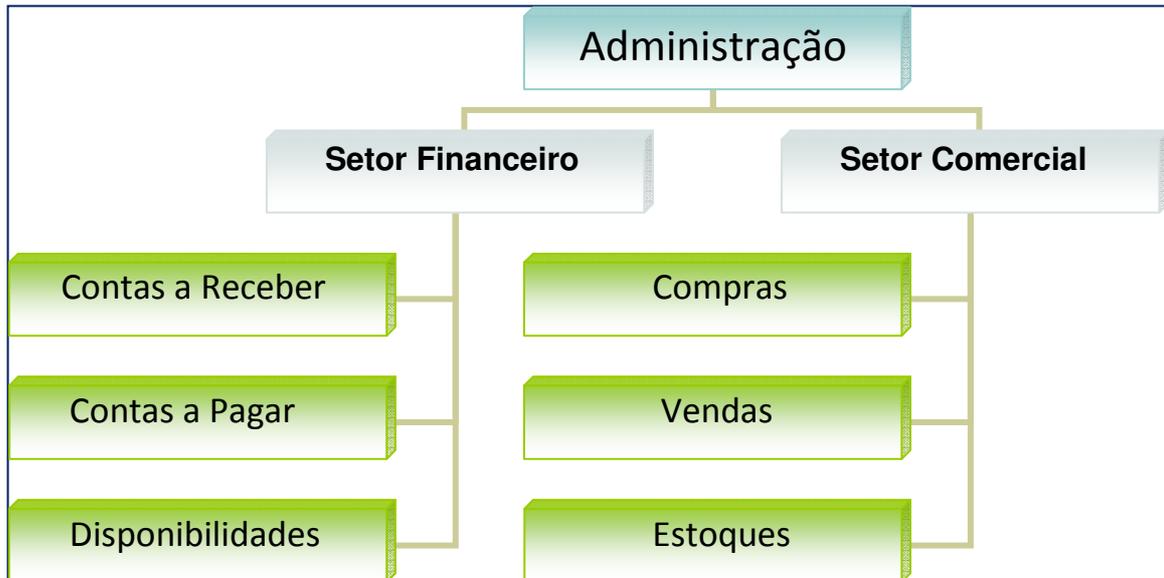
Até o ano de 2006 ele conciliou duas atividades: das 05:00 as 13:00 trabalhava em uma indústria cerâmica e das 14:00 as 20:00 estruturava e solidificava seu próprio negócio.

No final do ano de 2006 ele resolve dar uma guinada em sua vida, deixando seu emprego e dedicando-se exclusivamente a seu negócio. Como primeiro passo, registrou a empresa, estabeleceu uma sede, consolidou seu estoque de produtos e investiu tudo que possuía no negócio.

Atualmente, a escolha mostrou-se certa, o empreendimento vem em crescimento de modo gradativo e planejado, sendo a empresa, uma das primeiras opções de materiais de construção na região.

### **3.1.2 Estrutura Organizacional**

Atualmente, conforme já descrito anteriormente, a empresa possui 09 (nove) colaboradores e 01 (um) administrador, e esta organizada departamentalmente de acordo com a estrutura apresentada na Figura 03.



**Figura 03: Organograma da empresa objeto de estudo.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa é gerenciada pelo administrador, responsável pelo departamento comercial, financeiro, e pelas decisões e acompanhamento dos processos. Um dos sócios é a pessoa que atua em ambos os departamentos, com o auxílio de um colaborador, executando as funções de atendimento ao cliente, vendas, compras, cadastros, crédito, faturamento, contas a pagar e receber, e os demais funcionários atuam na entrega das mercadorias aos clientes.

### 3.1.3 Missão e Visão

A empresa possui a seguinte missão:

*“Ter confiabilidade perante seus clientes, fornecendo produtos de qualidade e satisfazendo suas necessidades, com intuito de expandir seu mercado de atuação”.*

E como visão tem-se:

*“Ser uma empresa de alta rentabilidade, com vendas em todo o território sul do estado, reconhecida por seus clientes como o melhor comércio de materiais de construção”.*

### **3.1.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos**

A empresa apresenta os seguintes pontos fortes:

- Preço acessível, abaixo do preço de mercado;
- Prazo de entrega de mercadorias flexível às necessidades dos clientes;
- Viabilização da documentação para aquisição de financiamentos junto a instituições financeiras;
- Prazos e condições de pagamento.

Porém, possui alguns pontos fracos, que carecem de atenção, assim como:

- Inexistência de um sistema de controles internos;
- Localização;
- Gestão inadequada;
- Alto endividamento;
- Inadimplência.

### **3.2 Descrição dos Controles Internos Atuais da Empresa**

Neste trabalho, realizou-se inicialmente, um estudo quanto aos controles internos adotados atualmente pela empresa objeto de estudo, que serão abordadas na sequência.

### **3.2.1 Disponibilidades**

A empresa possui um caixa, utilizado para recebimentos em carteira, seja em espécie ou cheques pré-datados, e pagamentos de pequenas despesas, sendo este acessado por duas pessoas. Nas vendas à vista em espécie, a empresa concede 10% de desconto.

Os controles de caixa são realizados de forma empírica, através de anotações em um caderno, onde há um fechamento diário de saldos e disponibilidades, deixando apenas uma pequena quantia em caixa e depositando o restante em conta corrente no dia seguinte.

Atualmente, a organização possui apenas uma conta corrente bancária, sendo conciliada através extrato bancário diariamente, no qual são conferidos os recebimentos e pagamentos, bem como, as despesas bancárias. A conferência dos recebimentos é feita através de relatórios emitidos pelo gerenciador financeiro, disponibilizados pelo banco, que possibilitam identificar os clientes que efetuaram o pagamento, assim como, aqueles que não o fizeram. Por sua vez, os pagamentos são conferidos com os canhotos dos cheques, uma vez que todos são feitos por este meio.

Por fim, depois de realizados estes procedimentos, os documentos são arquivados para fins de conferência do administrador.

### **3.2.2 Compras e Contas a Pagar**

As compras e o contas a pagar são controlados pelas duas pessoas mencionadas anteriormente.

Atualmente, a empresa já possui fidelidade com uma carteira de fornecedores, cada um especializado em um tipo de material, devido ao atrativo prazo estabelecido entre as partes, que pode chegar até 90 dias diretos, (exemplificando: compra-se hoje, e o fornecedor manda um boleto com vencimento para daqui 90 dias), não existindo assim um processo de cotação de valores. Desta

forma, o processo de compra consiste em contatá-los via telefone ou e-mail, solicitando a quantidade desejada e aguardar o recebimento da mercadoria.

Quando recebidas as mercadorias, realiza-se a conferência dos produtos, em seguida a nota fiscal é arquivada, sem nenhum registro da mesma, os boletos são recepcionados e arquivados em ordem cronológica de vencimento, e posteriormente pagos através de cheques, preenchidos, diariamente, de acordo com o valor total.

A empresa não realiza um planejamento das contas a pagar, analisando o valor de desembolso para o período, bem como, uma previsão para os próximos meses, e o controle do valor devido a cada fornecedor. Estes pontos podem ser considerados como falhas da organização, pois acabam gerando problemas financeiros, tanto futuros, quanto de disponibilidades e capital de giro.

Foi constatado que muitos boletos são pagos em atraso por ordem administrativa, visto que muitas vezes a organização não possui o recurso financeiro disponível no dia do vencimento.

As notas fiscais de compras e os comprovantes de pagamentos são arquivados em uma pasta e enviados no primeiro dia útil do mês subsequente à contabilidade.

### **3.2.3 Vendas e Contas a Receber**

O processo de venda, contas a receber e cobrança também é realizado pelas mesmas funcionárias já citadas. No momento da venda, a funcionária realiza um cadastro em um formulário em papel, informando os dados pessoais, endereço e contato, não realizando nenhum tipo de consulta de crédito e não verificando a capacidade do cliente em realizar o pagamento, o qual pode ser feito, através da apresentação do comprovante de renda. A inexistência deste processo ocasiona um alto índice de inadimplência.

Na negociação da venda, a empresa disponibiliza as seguintes formas de pagamento: a vista, em espécie ou no cartão de débito, e a prazo, através de boleto, cheque pré-datado ou cartão de crédito.

Os prazos de pagamento oferecidos são bastante flexíveis, variando entre 3 ou 4 meses, podendo chegar em até 10 (dez) meses e os descontos concedidos, conforme já abordado, são de 10% nas compras a vista.

Os recebimentos em boleto são controlados, conforme abordado anteriormente, através de relatórios emitidos pelo gerenciador, disponibilizado pelo banco. Os cheques pré-datados entram no caixa e apenas acompanha-se sua data de compensação. Quanto ao cartão de crédito, a empresa não efetua nenhuma espécie de controle.

A cobrança é efetuada via telefone, com base nas fichas dos clientes que apresentam um atraso mais expressivo, em torno de 60 ou 90 dias. Este método atualmente se mostra ineficaz contra o combate à inadimplência, ocorridas na organização.

Caso não obtenha nenhum retorno nas ligações, os boletos são enviados para protesto, visto que estes não possuem protesto automático. Nestes casos é necessário o recolhimento da assinatura do cliente, notificando-o, para que ele esteja ciente da dívida antes de enviar o título ao cartório, procedimento determinado em lei. Esta burocracia dificulta no processo de cobrança, que muitas vezes não é realizada por não se conseguir o contatar o cliente. Nos casos referentes aos cheques, não existe outro método de cobrança.

Os boletos emitidos pela empresa não possuem protesto automático por motivos de precaução, pois caso o cliente pague em carteira e a empresa não baixe a dívida, o protesto será feito indevidamente, podendo gerar multas e indenizações, além de criar uma imagem negativa perante o cliente. Outro problema que pode acontecer são erros na emissão, os quais podem gerar incorretamente a quantidade de boletos, e por falhas internas acabar não baixando estes, acarretando as conseqüências anteriormente expostas.

### **3.2.4 Controle de Estoques**

Atualmente, a empresa não realiza nenhum procedimento interno de controle de estoque, fato este prejudicial em uma organização, pois seu patrimônio fica exposto a perigos incalculáveis.

### 3.2.5 Análise dos Controles Internos Apresentados

A partir dos dados demonstrados, observa-se que a empresa utiliza-se de processos básicos, empíricos, alguns já ultrapassados, que impedem o total controle e planejamento financeiro adequado. Não é adotado nenhum tipo de sistemas de informações, ferramenta esta muito utilizada e eficiente no controle de dados e emissão de relatórios. Esta desorganização aumenta os riscos à continuidade organizacional, pois fica aberta a qualquer tipo de fraude.

A falta de controles internos ou a má aplicação destes comprometem a proteção do patrimônio, a exatidão, fidedignidade das informações e a eficiência operacional, benefícios estes obtidos quando se adota uma política de controles eficaz.

Outro aspecto que torna os controles ineficientes é a falta de segregação de funções, pois observa-se que apenas duas pessoas são responsáveis por executar todas as atividades financeiras e comerciais, sobrecarregando-as e colocando em risco os resultados apurados.

Não controlar as informações impede os gestores de tomarem decisões precisas, pois não há um embasamento e planejamento para isso. As decisões acabam sendo tomadas “as cegas”, sendo um “tiro no escuro”, podendo ser acertadas ou não.

O maior objetivo de uma organização, com certeza é no âmbito financeiro, porém, este não é medido quando não se adota procedimentos capazes de mensurá-lo.

Um dos erros que se pode destacar é a falta de cotação de preço nas compras, agindo assim, a empresa estará se submetendo a pagar o preço estabelecido pelo fornecedor, sem mais questionamentos. A cotação serve justamente para obtenção de vantagens junto ao mercado, que se torna mais expressiva devido à alta concorrência. Portanto, a falta de planejamento ou sistemática de processos também pode acarretar perdas financeiras.

O fato da empresa não adotar nenhuma política de controle de estoques também é arriscado, pois não é possível identificar algum erro na contagem, no carregamento e entrega, ou desperdício de materiais. Além disso, compromete no

atendimento aos clientes, pois não existe recurso que permita ao funcionário saber, no momento da venda, se há o produto desejado existe em estoque.

A ineficiência do processo de venda e cobrança é o principal fator que agrava a inadimplência, sendo que esta é um dos pontos fracos apresentados atualmente, que dificulta o processo financeiro e produz impacto sobre o capital de giro e investimentos na organização.

### **3.3 Proposta de uma Sistemática de Controles Internos**

Analisada a situação atual da empresa e evidenciado os pontos falhos, objetiva-se apresentar uma proposta de sistemática de controles internos embasada no conhecimento teórico, visando a melhoria dos processos, diminuição dos erros e proteção dos ativos, qualificando a informação oferecida ao processo decisório.

Os controles internos utilizados pela empresa em estudo são inadequados, comprometendo a confiabilidade das informações. Desta forma, serão abordadas detalhadamente algumas propostas que solucionem e minimizem tais deficiências.

#### **3.3.1 Disponibilidades**

A empresa deveria se desfazer dos procedimentos empíricos e adotar os programas informatizados. O primeiro passo para isso, é passar a utilizar um sistema de informação ou planilhas em Excel para controle de caixa, demonstrando detalhadamente o que corresponde a cada valor, anexando seus respectivos comprovantes, sendo estes repassados para administração conferir e aprovar diariamente. A Tabela 01 demonstra um modelo em planilha que pode ser adotado para esta finalidade:













Data: Atualizada

## CONTROLE DE COMPRAS

CÓDIGO	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	UNID	SALDO EM ESTOQUE	ESTOQUE MINIMO
	AREIA, BRITA, BLOCO, CIMENTO E PEDRA			
1	AREIA BARRENTA	MT	8	3
2	AREIA LAVADA	MT	11	3
3	AREIA MUSSULINA	UN	9	2
4	BRITA	MT	3	3
5	BLOCO DE CONCRETO	UN	60	10
6	CIMENTO DE 50 KG	UN	57	10
7	PEDRA DE ALICERCE	MT	80	10
	ABERTURAS (JANELAS E PORTAS)			
8	JANELA DE EUCALIPTO	UN	1	1
9	JANELA DE CEDRO COM ANGELIM	UN	2	1
10	JANELA DE ITAÚBA	UN	1	1
11	PORTA DE EUCALIPTO	UN	3	1
12	PORTA DE CEDRINHO COM ANGELIM	UN	1	1
13	PORTA DE EUCALIPTO	UN	6	1
	ESPELHOS E MARCOS PARA ABERTURAS			
14	ESPELHO DE EUCALIPTO	UN	2	1
15	ESPELHO DE CEDRO	UN	2	1
16	ESPELHO DE ITAÚBA	UN	3	1
17	MARCO DE EUCALIPTO	UN	2	1

**Tabela 08: Planilha proposta de Controle de Compra.**

Fonte: Elaborado pela autora.

O responsável pelo setor de compras deverá verificar esta planilha diariamente, onde os dados através de fórmulas, já estarão atualizados.

A empresa deverá determinar o estoque mínimo dos produtos no estabelecimento, e sempre que o saldo em estoque for inferior a este, ficará automaticamente destacado em amarelo. Assim o comprador providenciará a realização da compra.

Os prazos para pagamento devem ser negociados no momento da cotação, optando por àquele mais atrativo, nunca podendo ser menor que o prazo oferecido nas vendas.

No momento em que é recebida a mercadoria, deve-se confrontar a nota fiscal com a ordem de compra, caso esteja correto, esta deve ser lançada no sistema ou planilha de controle de contas a pagar, bem como, alimentar o controle de estoques. O controle de contas a pagar poderá ser feito por meio de sistema ou planilha, onde deverão ser lançadas as compras com seus vencimentos, e acompanhado diariamente.



### 3.3.3 Vendas e Contas a Receber

Assim como, no item anterior, onde se relata que as compras e o contas a pagar não podem ser de responsabilidade de uma única pessoa, o mesmo se enquadra quanto as vendas e o contas a receber, pelos mesmos motivos anteriormente dispostos, evitar possíveis aberturas à fraudes.

Inicialmente, deve-se aprimorar a forma de cadastro de clientes, que deverá ser feita via sistema. Esta mudança visa agilizar tanto o processo de cadastro, quanto o de localização, além de evitar erros de informação por motivos de caligrafia ou não preenchimento de informações importantes, uma vez que é possível determinar campos para preenchimento obrigatório.

Na realização do cadastro deverão ser exigidos os seguintes documentos:

- CPF;
- RG;
- Comprovante de Residência;
- Comprovante de Renda;
- Referências comerciais e pessoais.

Caso estes documentos não sejam suficientes para a liberação do crédito, é necessário exigir os comprovantes de renda do cônjuge ou fiador. É importante que a empresa defina um percentual máximo de comprometimento de renda, podendo ser este na casa de 20% a 30%. Abaixo segue modelo de cadastro que poderá ser adotado.

<u>FICHA CADASTRAL</u>	
Data do cadastro:	_/_/___
<b>I - Identificação do Cliente</b>	
Nome: _____	Data Nasc: _/_/___
CPF: _____	RG: _____ Estado Civil _____
End. Residêncial: _____	
Telefones (residêncial e celular): _____	
Filiação: _____	
<b>II - Informações do Conjuge</b>	
Nome: _____	Data Nasc: _/_/___
CPF: _____	RG: _____ Estado Civil _____
Empresa onde Trabalha: _____	
Remuneração Mensal: _____	
<b>III - Informações Profissionais</b>	
Empresa onde Trabalha: _____	
End. : _____	
Telefone Comercial: _____	Data da Admissão: _/_/___
Cargo: _____	Remuneração Mensal: _____
<b>IV - Informações Patrimoniais</b>	
Casa própria: ( ) Sim ( ) Não	
Veículo próprio: ( ) Sim ( ) Não	
<b>V - Referências Comerciais e Pessoais</b>	
Empresas onde já comprou a prazo:	
Empresa: _____	Telefone: _____
Empresa: _____	Telefone: _____
Referências Bancárias	
Banco: _____	Desde: _____ Limite: _____
Banco: _____	Desde: _____ Limite: _____
Referências Pessoais	
Nome: _____	Telefone: _____
Nome: _____	Telefone: _____
<b>VI - Observações:</b>	
Declaro, sob a pena da lei, que as informações acima são verdadeiras.	
Local, ____ de _____ de _____	
_____ CLIENTE	

**Tabela 10: Proposta de Ficha Cadastral de Clientes.**

Fonte: Elaborado pela autora.



- 2 dias em amarelo;
- 5 dia em azul;
- 15 dias em lilás;
- E acima disso em vermelho.

As vendas recebidas através de cheques pré-datados também devem receber um controle individual, para que na data da compensação, sejam e depositados em conta corrente. É importante que estes sejam cruzados no momento em que entram no caixa. Este controle é essencial para que não ocorra erros quanto a data, evitando desconforto junto ao cliente.

As contas a receber vencidas devem ser verificadas diariamente, e classificadas pelo número de dias de atraso de cada duplicata, devendo ser tomadas medidas imediatas. A empresa poderá adotar o seguinte procedimento:

- ✓ segundo dia após o vencimento, deverá ligar para o cliente e lembrá-lo do atraso da prestação;
- ✓ no quinto dia após o vencimento, deverá enviar uma carta ou e-mail relembrando o atraso da dívida;
- ✓ no décimo quinto dia deverá entrar em contato novamente via telefone e abrir espaço para uma possível negociação;
- ✓ caso não seja pago, então será necessário comunicar que o título será encaminhado para protesto e/ou que o avalista ou fiador será acionado.

Este acompanhamento e procedimento de cobrança devem ser executados sem falhas para que seja eficiente, uma vez que a planilha de contas a receber irá indicar diariamente estes prazos.

### **3.3.4 Controle de Estoques**

Como foi relatado anteriormente, não há nenhuma política de controle de estoques, por isto, este precisa ser implantado desde o início, podendo ser realizado

através de um sistema. O mercado hoje disponibiliza vários programas adaptados para este controle, além da ferramenta Excel.

Inicialmente deve-se realizar um levantamento do estoque disponível na empresa para cadastrá-lo no sistema ou planilha. Este levantamento deve ser realizado através da contagem física das mercadorias por, no mínimo, duas pessoas, para que não existam erros. Após este processo, o cadastro deverá ser efetuado toda vez que uma compra for efetuada.

Conforme visto anteriormente, no recebimento da mercadoria, deve-se conferir a nota fiscal com a ordem de compra e com os itens físicos, posteriormente lançá-la no sistema de estoques, dando entrada nos itens, informando a descrição do produto, quantidade, preço de custo e preço de venda. É preciso ter cuidado para que não sejam cadastrados os materiais comprados para consumo da empresa, uma vez que este controle está voltado às mercadorias para revenda.

No momento da venda, a emissão da nota fiscal deve baixar os itens do estoque. Caso o sistema não esteja preparado para esta função, a baixa deverá ser feita manualmente ao menos uma vez por dia, baseando-se nas saídas, para que o estoque esteja sempre atualizado.

Além disso, a empresa precisa definir um nível mínimo por mercadoria que deverá ter disponível em seu estoque, conforme as necessidades dos clientes e a procura do mercado. Esta quantidade deverá ser cadastrada no sistema ou planilha, para alertar quando este número for atingido.

Trimestralmente deverá ser feita a conferência física, ou seja, emitir um relatório de estoques disponíveis e comparar com o estoque físico, a fim de analisar se a metodologia adotada está funcionando. Sugere-se ainda que a pessoa que irá fazer este controle não seja a mesma pessoa que faz as compras e vendas.

O controle de estoques, além de proteger a empresa de fraudes, auxilia na verificação de quais produtos giram mais e quais não têm muita saída, possibilitando que exista um planejamento de compras.

## CONTROLE DE ESTOQUE

Data: 30/10/2011

				SALDO ESTOQUE R\$		5.356,00
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	UNID.	QTDE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	
	AREIA, BRITA, BLOCO, CIMENTO E PEDRA					
1	AREIA BARRENTA	MT	8	R\$ 30,00	R\$	240,00
2	AREIA LAVADA	MT	11	R\$ 38,00	R\$	418,00
3	AREIA MUSSULINA	UN	9	R\$ 42,00	R\$	378,00
4	BRITA	MT	3	R\$ 48,00	R\$	144,00
5	BLOCO DE CONCRETO	UN	60	R\$ 5,80	R\$	348,00
6	CIMENTO DE 50 KG	UN	57	R\$ 18,00	R\$	1.026,00
7	PEDRA DE ALICERCE	PT	80	R\$ 6,00	R\$	480,00
	ABERTURAS (JANELAS E PORTAS)					
8	JANELA DE EUCALIPTO	UN	1	R\$ 60,00	R\$	60,00
9	JANELA DE CEDRO COM ANGELIM	UN	2	R\$ 85,00	R\$	170,00
10	JANELA DE ITAÚBA	UN	1	R\$ 150,00	R\$	150,00
11	PORTA DE EUCALIPTO	UN	3	R\$ 65,00	R\$	195,00

**Tabela 12: Planilha proposta de Controle de Estoque.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Este é um modelo de controle interno de estoque, com cadastros de produtos, quantidades e valores, para melhor visualização. Esta proposta seria adequada para a empresa em estudo, uma vez que ela não possui este controle.

Na planilha, é necessário cadastrar todos os produtos revendidos no estabelecimento, a unidade, e valor do custo do produto. Preenchendo estas informações, ela vai se atualizar automaticamente. O campo de quantidade é atualizado segundo a planilha de controle de entradas e saídas, expostas abaixo.

ENTRADA		Mês: out/11								
	DATA:	Saldo	01/10/11	02/10/11	03/10/11	04/10/11	05/10/11	06/10/11	07/10/11	
PRODUTOS	UNID.	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	
AREIA, BRITA, BLOCO, CIMENTO E PEDRA										
AREIA BARRENTA	MT	7							7	
AREIA LAVADA	MT	7			12		7		12	
AREIA MUSSULINA	MT	7							7	
BRITA	MT	7			7		7		7	
BLOCO DE CONCRETO	MT	100			50			100		
CIMENTO DE 50 KG	UNID.	100					100			
PEDRA DE ALICERCE	MT	100						100		
ABERTURAS (JANELAS E PORTAS)										
JANELA DE EUCALIPTO	UN	2				1				
JANELA DE CEDRO COM ANGELIM	UN	3				1				
JANELA DE ITAÚBA	UN	1				3				
PORTA DE EUCALIPTO	UN	2				1				
PORTA DE CEDRINHO COM ANGELIM	UN	3				1				
PORTA DE EUCALIPTO	UN	1			3	2				
ESPELHOS E MARCOS PARA ABERTURAS										
ESPELHO DE EUCALIPTO	UN	3				1				
ESPELHO DE CEDRO	UN	2								
ESPELHO DE ITAÚBA	UN	2				4				
MARCO DE EUCALIPTO	UN	1				3				
MARCO DE CEDRO	UN	3				3				

**Tabela 13: Planilha proposta de Controle de Entrada de Mercadoria.**

Fonte: Elaborado pela autora.

O campo de produtos é vinculado á planilha de estoques. Então, inicialmente deve-se fazer a contagem física dos produtos em estoque, informando-as no campo saldo. A partir daí, basta controlar diariamente a entrada das mercadorias, preenchendo a quantidade de compra de cada produto, sendo necessário o controle diário, pois esta informação, conforme dito anteriormente, é necessária, para abastecer a planilha de controle de estoque.

<b>SAÍDA</b>		Mês: out/11								
		DATA:	01/10/11	02/10/11	03/10/11	04/10/11	05/10/11	06/10/11	07/10/11	08/10/11
<b>PRODUTOS</b>	<b>UNID.</b>	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd	Qtd
<b>AREIA, BRITA, BLOCO, CIMENTO E PEDRA</b>										
AREIA BARRENTA	MT				2		1			3
AREIA LAVADA	MT				5	7	3	5	7	
AREIA MUSSULINA	UN					2	1			2
BRITA	MT				6	3	5	6	5	
BLOCO DE CONCRETO	UN			20	80	25	15	50		
CIMENTO DE 50 KG	UN			28	15	30	20	25	25	
PEDRA DE ALICERCE	PT			20			50	50		
<b>ABERTURAS (JANELAS E PORTAS)</b>										
JANELA DE EUCALIPTO	UN				1	1				
JANELA DE CEDRO COM ANGELIM	UN			2						
JANELA DE ITAÚBA	UN				2		1			
PORTA DE EUCALIPTO	UN									
PORTA DE CEDRINHO COM ANGELIM	UN				1			2		
PORTA DE EUCALIPTO	UN									
<b>ESPELHOS E MARCOS PARA ABERTURAS</b>										
ESPELHO DE EUCALIPTO	UN				1	1				
ESPELHO DE CEDRO	UN									
ESPELHO DE ITAÚBA	UN			1	2					
MARCO DE EUCALIPTO	UN									2
MARCO DE CEDRO	UN				1			2		

**Tabela 14: Planilha proposta de Controle de Saída de Mercadoria.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como, a planilha de entradas, a de saída também é alimentada pela planilha de estoques. Nesta, o responsável deverá apenas informar a quantidade de mercadoria vendida no dia, referente a cada produto.

### 3.3.5 Análise da Proposta

Segundo a análise, um dos pontos que devem ser mudados a princípio é a segregação de funções. A empresa deverá distribuir as funções especificamente para cada pessoa:

- ✓ Compras: Será realizado pelo administrador.

- ✓ Vendas: Será realizada por um colaborador.
- ✓ Contas a pagar, receber, disponibilidades e estoques: Será realizado pelo sócio.

O segundo passo é informatizar o setor administrativo, visto que para eficácia dos controles é essencial um sistema de informação eficiente e seguro. Caso a aquisição de um sistema seja inviável a empresa, podem-se adotar as planilhas, que são de baixo custo, porém vale salientar que este processo será um investimento de longo prazo para a empresa, não podendo ser visualizado como uma despesa. No caso da utilização de planilhas é importante que a empresa capacite os funcionários que farão o uso das mesmas, através de cursos de informática voltado ao Excel.

A proposta apresentada visa melhorar os procedimentos internos, que refletem diretamente no meio externo. Além de evitar fraudes, perdas financeiras, diminuir a inadimplência, uma gestão que possui um embasamento de informações seguras e concretas, é muito mais eficiente e produz melhores decisões. Para gerenciar e planejar é preciso controlar, de nada adianta a empresa possuir planos e estabelecer uma visão, se ela não mensura seus resultados.

### **3.3.6 Visão da Administração quanto a Proposta**

A proposta foi apresentada ao administrador da empresa, expondo os pontos falhos levantados e as soluções encontradas a partir da implantação de uma sistemática de controles internos.

Em um primeiro momento, foram calculados quais os custos desta implantação, porém, quando comparados aos benefícios que este irá trazer, o custo tornou-se quase irrelevante.

A proposta foi bem aceita e será implementada a partir de janeiro de 2012. O mês de dezembro de 2011 será utilizado para efetuar a contagem dos estoques, atualização e adaptação das planilhas de controle.

Inicialmente, os controles serão feitos através de planilhas, mas não está descartada a possibilidade de futuramente implantar um sistema integrado.

O administrador sugeriu ainda que seja realizada uma análise da situação atual da empresa principalmente, quanto ao endividamento e inadimplência, para compará-la com a situação futura, após aplicada a política de controles proposta por esse estudo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência de um negócio transpõe inúmeros fatores críticos no cenário atual, seja devido a competitividade ou a inconstância do mercado. Neste ambiente seletivo, mantêm-se inseridas apenas as organizações com excelência organizacional, as quais agregam um conjunto de especialidades, que representa seu diferencial perante as demais empresas.

Os controles internos são todos os procedimentos realizados pelos setores de uma empresa, que permitem melhor análise e levantamento das informações, tornando-as precisas e com menor risco de erros. São eles os responsáveis por constituir os dados dos relatórios contábeis e gerenciais, que embasam o processo decisório, enfatizando desta forma, tal importância dentro da organização.

Atualmente, as micro e pequenas empresas compõem significativamente o quadro econômico mundial, contribuindo com uma grande parcela na geração de empregos e distribuição de renda em vários países, inclusive no Brasil. Este tipo de organização normalmente não atenta-se aos minuciosos benefícios que implantação de controles pode trazer, atuando sempre de forma empírica, seja por falta de conhecimento ou por orientação inadequada.

De fato, a falta de controles internos pode ocasionar resultados negativos para a entidade. O intuito de qualquer empresa é obter lucro, e para isso é essencial que exista um controle de todos os componentes financeiros, verificando se estes estão atendendo as necessidades da empresa, se não há nenhum desperdício ou desembolso desnecessário, se os colaboradores estão realizando suas funções de forma ética e, conseqüentemente, se o negócio está sendo lucrativo ou não.

Visto isso, é de grande ênfase que exista controles internos eficientes, que possibilite sistematizar estes dados. Normalmente, os controles adotados pelas micro e pequenas empresas não são adequados. Por isso, a necessidade do estudo, relacionando-as com a teoria, para verificar os pontos falhos. Não existe um modelo padrão de controles internos, esses devem ser elaborados e adaptados conforme a atividade e necessidade da empresa, desde que feitos e demonstrados de forma clara e precisa.

Este estudo contribuiu de forma ampla, trazendo a teoria mais um recurso de pesquisa, que enfatiza os controles internos dentro das micro e pequenas empresas. Socialmente, estará colaborando não apenas com a empresa estudada, mas sim com todas que possuem esta mesma situação e precisa se adequar, visto que existem inúmeras empresas que ainda trabalham de forma errônea.

Pode-se afirmar que o estudo atingiu todos seus objetivos, resolvendo o problema em questão e propondo uma sistemática de controles internos para micro e pequenas empresas em geral, além de ter agregado significativamente no conhecimento pessoal.

Por fim, conclui-se que os controles internos contribuem amplamente com o sucesso da empresa, por capacitá-la em termos de planejamento, consolidação de informações fidedignas e preparo para enfrentar o mercado concorrente, oferecendo às empresas a oportunidade de utilizar uma ferramenta que, além de trazer retornos financeiros, qualificará seus processos internos, satisfará seus clientes e motivará todos os membros envolvidos nesta busca incessante por resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 590 p.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 114p.

ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade: como atingi-las através dos controles Internos**. São Paulo, 1999

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

Araujo, Helio Rodrigues. **Princípios de Controle Interno**. 2009. Disponível em: <<http://www.econtal.com.br/2006/11/04/principios-de-controle-interno>>, acesso em 10/11/2011, às 22h34min.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 281p.

BITTENCOURT, Sidney. **“Comentários ao simples”**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 1997.

BLATT, Adriano. **Ficha cadastral: a imagem ao telefone**, disponível em [http://www.equifax.com.br/cm\\_n\\_mat.asp?MAT\\_COD=20&MAT\\_ANO=2000](http://www.equifax.com.br/cm_n_mat.asp?MAT_COD=20&MAT_ANO=2000), acesso em 29/10/201, às 02h17min.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA Cristiane Jardim. **Revista eletrônica de contabilidade** Curso de Ciências Contábeis UFSM Ed. Especial Julho de 2005.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989. 408 p.

CASTRO, D. P. de. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, Marcos de Arruda. **A fraude diante dos controles internos da empresa**. 2010. Disponível em:

<[http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41:a-fraude-diante-dos-controles-internos-da-empresa&catid=18:prevencao-a-fraudes&Itemid=7](http://www.prevenirperdas.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=41:a-fraude-diante-dos-controles-internos-da-empresa&catid=18:prevencao-a-fraudes&Itemid=7)>, acesso em 09/10/2011, às 23h01min.

CARVALHO, Vera. L. e OLIVA, Eduardo C. Prevenção a Fraudes em Empresas Industriais de Autopeças na Região do Grande ABC. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 22, p. 1-12, set.- dez. 2006.

**Conselho Federal de Contabilidade – CFC**. Resolução nº. 700, de 1991. Aprova a NBC T 11 (Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis). Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_700.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_700.doc)>. Acesso em 09/10/2011, acesso em 09/10/2011, às 23h23min.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002. 477p.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos Municípios: orientações para implementação e relacionamentos com tribunais de contas**. São Paulo: Atlas, 2008.

COQUEIRO, Leila de Almeida. **Controle interno em empresas de médio e pequeno porte**. 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGCIO/Control%20interno%20em%20empresas%20de%20mdio.pdf>>, acesso em: 16/05/2001, às 18h07min.

CORRÊA, Luciana Mendes. **Controle interno como facilitador da auditoria interna: um estudo baseado nos componentes da “metodologia COSO”**. 2010, 115 p. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294088>, acesso em 25/10/2011, às 14h29min.

D’AVILA, Z. Marcos; OLIVEIRA, M. A. Marcelo. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: Previsão, organização, comando, controle/ Henry Fayol; [Tradução para o português de Irene de Bojano e Mario de Souza]** – 10.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programa de auditoria e relatórios de auditoria**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 607p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610 p.

GODOY, J. A. de. **Controle interno nas empresas**. Conselho de contabilidade do Estado de São Paulo: Atlas, 1998.

GOMES, J.S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil das sociedades empresariais**: de acordo com o novo código civil, lei 10.406/02. 2.ed. Curitiba: Ver. e Atual, 2008, 383 p.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, Jose Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o nível de graduação. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAURENTINO, Anderson J.et al. . **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 2008. 76 p. Disponível em:  
<[http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC\\_ANDERSON\\_DOUGLAS\\_JOAO\\_THIAGO.pdf](http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_JOAO_THIAGO.pdf)>, acesso em 25/10/2011, às 14h18min.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras / Antônio Barbosa Lemes Junior, Ana Paula Cherobim, Cláudio Miessa Rigo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LINDSTAEDT, Ângela Rozane de Souza; MIOTTO, Genossi Rauch. Atuação de controladoria na dimensão de controles físico-financeira. **Raci: Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau**, Rio Grande do Sul, v.1, n.1, p. 57-74, jun. 2006.

MAGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004. 210p.

MARCON, Luiz Artur Bretz. **Auditoria independente** : avaliação dos controles internos da área financeira de uma cooperativa agropecuária no município de Turvo - SC. 2010. 108 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004449.pdf>, acesso em: 24/09/2011, às 16h47min.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

MASCOVE, S. A.; SIMKIN, M.G; BAGRANOFF, N. A. **Sistema de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTOS, Cláudio de Carvalho; MARIANO, Rosimar Pereira. Controle interno: uma abordagem teórica. Contab. **Vista & ver**. Belo Horizonte, v.10, n.1, p. 34-39, mar. 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NARDI, Nance Beyer. **Metodologia da pesquisa científica**. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br>>, acesso em: 17/04/2011, às 16h31min.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ, André Filho. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001. 216p.

OLIVEIRA, Luís M., PEREZ Jr., José H., SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, Carlos Donato; VITTORATTO NETO, José. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2000.

RESKE FILHO, Antônio; JACQUES, Elizeu de Albuquerque; MARIAN, Paulo David. **O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**. Revista eletrônica de Contabilidade: curso de ciências contábeis UFSM. V. 1, N. 3, P. 108-118, mar-mai. 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a07vlln01.pdf>, acesso em 24/09/2011, às 17h08min.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 568p.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6.ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166p.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 301p.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; ARIMA, Carlos Hideo. **Fundamentos de Auditoria de Sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE: **Como elaborar um plano de cadastro, crédito e cobrança**. 2007.

Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6791375CF782DC23832573D90041DBD9/\\$File/NT0003748E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6791375CF782DC23832573D90041DBD9/$File/NT0003748E.pdf), acesso em: 25/10/2011, às 21h32min.

SEBRAE: **Estudos e pesquisas**. São Paulo. 2008. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br>, Acesso em: 25/10/2011. às 23h17min.

SHIME, Pedro T. **Quanto custa a falta de controle interno para a empresa**.

Disponível em:

[http://www.fiscosoft.com.br/base/131968/quanto\\_custa\\_a\\_falta\\_de\\_controle\\_interno\\_para\\_a\\_empresa\\_-\\_pedro\\_t\\_shime.html#](http://www.fiscosoft.com.br/base/131968/quanto_custa_a_falta_de_controle_interno_para_a_empresa_-_pedro_t_shime.html#). Acesso em: 14/05/2011, às 18h15min.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Marise Borba de; Grigolo, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica: à prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: UDESC, 2002.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999. 122 p.

PEREIRA, Caroline Camotti. **A ética nos negócios e os impactos financeiros**, 2008. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/etica-negocios-impactos-financeiros/etica-negocios-impactos-financeiros2.shtml>>, acesso em 14/10/2011, às 16h08min.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTAL DA AUDITORIA. **Procedimentos a serem observados quanto ao controle interno da produção e despesas**. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br> Acesso em 02/11/2011 às 10h57min.

VALERIANO, Carlos Eduardo Braz. **Estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard* na Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 2003.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2002.