

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MICHEL CARRER**

**PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS  
ÁREAS FINANCEIRA E COMERCIAL DE UMA MICROEMPRESA DE ETIQUETAS  
INDUSTRIAIS**

**CRICIÚMA**

**2012**

**MICHEL CARRER**

**PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS  
ÁREAS FINANCEIRA E COMERCIAL DE UMA MICROEMPRESA DE ETIQUETAS  
INDUSTRIAIS**

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. Esp. Marcos Danilo Viana

**CRICIÚMA**

**2012**

**MICHEL CARRER**

**PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS  
ÁREAS FINANCEIRA E COMERCIAL DE UMA MICROEMPRESA DE ETIQUETAS  
INDUSTRIAIS**

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, 11 de Julho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Marcos Danilo Viana – Orientador

---

Prof. Esp. Ronaldo Bilésimo – Examinador 01

---

Prof. Msc. Cleyton de Oliveira Ritta – Examinador 02

**Dedico este trabalho a minha família e aos meus amigos, pelo apoio e confiança em mim depositado, me incentivando e acreditando em mim e na minha capacidade em alcançar meus objetivos, mas em especial a minha mãe, que me acompanhou e me compreendeu nos momentos de isolamento.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo Dom da vida, pela oportunidade e força em cada novo amanhecer, pela coragem em cada obstáculo superado, pelas conquistas no decorrer da minha trajetória.

A minha mãe Dalva, que me deu a vida e me ensinou todos os princípios. Minha gratidão por me transmitir os valores morais que contribuíram para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje, pelo seu apoio, carinho e compreensão, nesta etapa de minha vida.

Ao meu pai Luiz, exemplo de homem, que sempre demonstrou determinação na busca incessante pelo bem estar da família, por toda sua dedicação e compreensão.

A minha irmã e meu cunhado, que sempre estão prontos para ajudar, não importando hora e lugar.

Ao pequeno Miguel, sobrinho que apesar da idade, sempre compreendeu os momentos que devia se retirar, tendo paciência de esperar pelo momento certo, com suas caretas e artes.

Ao meu orientador, Professor Especialista Marcos Danilo Viana, pela paciência e sabedoria dispensada para a conclusão do presente trabalho.

Aos professores e coordenação, que contribuíram na minha formação e pela convivência, aos que sempre se mostraram dispostos a sanar as dúvidas, e aos que se tornaram amigos.

A minha querida e grande amiga Elita vulgo “Pinta”, que já no início de curso se firmou uma amizade que só tenho a agradecer por todos os momentos felizes que passamos juntos, e que esta ligação persista além dessa nossa conquista.

A Cinthia, amiga pra todas as horas, companheira de idas e vindas, de risos e choros, amizade essa conquistada e firmada em meio a tantas alegrias e turbulências.

A tantos outros amigos adquiridos nesses quatro anos e meio, companheiros de provas desossastes, de risos incessantes, de festas radiantes, e em especial a duas pessoas que desejo levar além da conquista do saber, Elder e Fernanda, amigos emocionantes.

A Bruna Laitano que além de ser uma pessoa muito querida por mim, contribuiu para o resultado deste trabalho, meus agradecimentos.

Ao Guilherme Laitano, pessoa indispensável no meu dia a dia, amigo e companheiro de todas as horas, agradeço pelos conselhos, pelas ajudas, pelas caronas e conquistas. Amigo de baladas, de cinemas e de preguiças.

Enfim, a todos os demais amigos pessoais e particulares pelo apoio, compreensão, carinho e amizade em mim dispensados, e que tiveram permanentemente contribuição para a realização deste sonho.

**“Um fator determinante para existir um ambiente com bons controles internos é o coração de pessoas retas, com sede de justiça e verdade, que têm compromisso com a ética e não com as mentiras, injustiças, artimanhas e manipulações que frequentam o mundo dos negócios.”**

**(Paulo N. Migliavacca)**

## RESUMO

CARRER, Michel. **PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DAS ÁREAS FINANCEIRA E COMERCIAL DE UMA MICROEMPRESA DE ETIQUETAS INDUSTRIAIS**. 2012. 89 p. Orientador: Marcos Danilo Viana. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O Mercado atual faz com que as empresas estejam em constante busca por resultados econômico-financeiros positivos, o que é primordial para a sua manutenção em atividade. É neste mercado competitivo que as empresas devem criar estímulos na intenção de manter-se sempre atualizadas, definindo seus rumos ao encontro de resultados precisos. E para isto, é essencial que as empresas mantenham controles internos eficientes capazes de satisfazer suas necessidades, bem como fornecer informações úteis e fidedignas para a tomada de decisões. Neste contexto, o presente trabalho de conclusão de curso expõe o estudo sobre os controles internos, instrumento necessário para eficiente gestão nas entidades brasileiras. O tema teve sua escolha devido à necessidade de analisar os sistemas operacionais de uma microempresa industrial e comercial, do município de Içara. O objetivo geral do estudo é propor a adequação dos processos organizacionais que proporcionem um melhor gerenciamento da empresa, tendo ainda como objetivos específicos: descrever os processos organizacionais realizados pela empresa em estudo; identificar os pontos falhos ou procedimentos desqualificados; e propor a adequação dos processos organizacionais para a melhor gestão da empresa. A pesquisa realizou-se de forma descritiva, onde somente se colheu dados sem influenciar os eventos. Por meio desta, constatou-se que a empresa realiza com limitações os processos organizacionais nas áreas analisadas, sendo estas, financeira e comercial. Deste modo, ficou comprovado que a empresa em estudo necessita implantar medidas que estabelecem melhor adequação de seus procedimentos, o que vai aprimorar e assegurar maior segurança as práticas de controles internos, recomendadas para garantir o melhor desempenho e eficiência nas atividades executadas.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Processos Organizacionais. Procedimentos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Visão gráfica de um fluxo de operações sem visão de processo.....	33
Figura 2 - Visão gráfica de um fluxo de operações com visão de processo.....	34
Figura 3 - Amplitude de compra .....	36
Figura 4 - Estrutura organizacional .....	60
Figura 5 - Estrutura organizacional da empresa objeto de estudo .....	65
Figura 6 - Etiqueta de policarbonato texturizado .....	66
Figura 7 - Etiqueta de policarbonato cristal .....	66
Figura 8 - Vinil branco .....	66
Figura 9 - Vinil holográfico.....	67
Figura 10 - Etiqueta resinada .....	67
Quadro 1 - Classificação dos parâmetros de controle interno - Contábil .....	25
Quadro 2 - Classificação dos parâmetros de controle interno – Administrativo .....	26
Quadro 3 - Princípios fundamentais dos controles internos .....	27

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CPF	Cadastro Pessoa Física
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
M <sup>3</sup>	Metro Cúbico
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
PR	Paraná
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERASA	Serviço de Acesso à Sociedade Anônima
SP	São Paulo
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 METODOLOGIA.....	16
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 DOS CONTROLES NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
2.2 CONTROLE INTERNO .....	19
<b>2.2.1 Definição e objetivos dos controles internos</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 Importância e a necessidade dos controles internos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Classificação e princípios dos controles internos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4 Documentação dos controles internos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.5 Vulnerabilidade do controle interno</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.6 Consequência da ausência de controles internos</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.7 Controle interno versus fraude e/ou erro</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.8 Controle interno e os sistemas de informação</b> .....	<b>32</b>
2.3 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE CONTROLES INTERNOS DA ÁREA COMERCIAL E FINANCEIRA .....	34
<b>2.3.1 Considerações gerais sobre controles internos da área comercial</b> .....	<b>34</b>
2.3.1.1 Atividades de compras .....	35
2.3.1.2 Atividades do almoxarifado – controle do estoque .....	37
2.3.1.3 Atividades de venda .....	41
<b>2.3.2 Considerações gerais sobre controles internos da área financeira</b> .....	<b>42</b>
2.3.2.1 Disponibilidades .....	43
2.3.2.2 Contas a pagar .....	44
2.3.2.3 Contas a receber .....	46
2.3.2.3.1 <i>Políticas de crédito</i> .....	47
2.3.2.3.2 <i>Cadastro de clientes</i> .....	49
2.3.2.3.3 <i>Análise e concessão de crédito</i> .....	50
2.3.2.3.4 <i>Medidas de cobrança</i> .....	52
2.4 CONTROLES INTERNOS NA CONTABILIDADE .....	53
2.5 AUDITORIA.....	55

<b>2.5.1 Gêneros de auditoria.....</b>	<b>56</b>
2.5.1.1 Auditoria externa .....	57
2.5.1.2 Auditoria interna .....	58
<b>2.5.2 Normas e procedimentos dos trabalhos de auditoria.....</b>	<b>60</b>
<b>2.5.3 Planejamento e programas dos trabalhos de auditoria.....</b>	<b>62</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>63</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	63
<b>3.1.2 Histórico da empresa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.3 Estrutura da empresa.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1.4 Produtos.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1.5 Análise de mercado.....</b>	<b>67</b>
3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA EM ESTUDO.....	68
<b>3.2.1 Atividades operacionais desenvolvidas pelos setores da área comercial</b>	<b>69</b>
3.2.1.1 Atividade de compras .....	69
3.2.1.1.1 <i>Descrição das atividades do setor de compra</i> .....	69
3.2.1.2 Almojarifado/Estoque .....	70
3.2.1.2.1 <i>Descrição do almojarifado/estoque</i> .....	70
3.2.1.3 Atividade da área de venda.....	71
3.2.1.3.1 <i>Descrição das atividades da área de venda</i> .....	71
<b>3.2.2 Proposta para adequação dos processos organizacionais da área comercial.....</b>	<b>72</b>
3.2.2.1 Atividades de compras .....	73
3.2.2.2 Almojarifado/estoque.....	74
3.2.2.3 Atividades da área de venda .....	75
3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA ÁREA FINANCEIRA DA EMPRESA EM ESTUDO.....	76
<b>3.3.1 Atividades operacionais desenvolvidas pelos setores da área financeira</b>	<b>76</b>
3.3.1.1 Atividade na disponibilidade .....	76
3.3.1.1.1 <i>Descrição das atividades nas disponibilidades</i> .....	76
3.3.1.2 Atividade de conta a pagar .....	77
3.3.1.2.1 <i>Descrição das atividades de contas a pagar</i> .....	77
3.3.1.3 Atividade de conta a receber .....	78
3.3.1.3.1 <i>Descrição das atividades de contas a receber</i> .....	78

3.3.1.4 Atividade de contabilidade.....	79
3.3.1.4.1 <i>Descrição das atividades de contabilidade.....</i>	79
<b>3.3.2 Proposta para adequação dos processos organizacionais da área financeira .....</b>	<b>80</b>
3.3.2.1 Atividades na disponibilidade .....	80
3.3.2.2 Atividades de contas a pagar .....	81
3.3.2.3 Atividades de contas a receber .....	82
3.3.2.4 Atividades de contabilidade .....	83
<b>3.3.3 Visão da administração quanto à proposta .....</b>	<b>83</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam atingir o sucesso, por meio de uma boa gestão empresarial. Para tanto, necessitam de sistemas organizacionais eficientes e seguros, que propiciam maior exatidão e segurança nas informações. As organizações devem estar atentas ao desenvolvimento de suas rotinas operacionais, sendo necessário um acompanhamento contínuo dos processos organizacionais, para que possam alcançar a eficiência dos trabalhos operacionais da empresa.

Controles internos eficientes e seguros propiciam informações fidedignas, o que logo reflete positivamente nas tomadas de decisões e na proteção do patrimônio da entidade.

Neste capítulo, apresenta-se inicialmente o tema e o problema do estudo. Na sequência expõe-se o objetivo geral, bem como os específicos, que são direcionadores do estudo em questão. Além disso, destacam-se os aspectos metodológicos e a fundamentação teórica referente aos processos organizacionais de uma empresa de pequeno porte, bem como as questões que reveste a auditoria e o seu trabalho. Para finalizar são apresentados os procedimentos operacionais utilizados pela empresa em estudo, além das medidas necessárias para adequação das situações que se entendem irregulares.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A competitividade nos últimos anos tem se intensificado de forma crescente no meio empresarial, visto à expansão dos empreendimentos no mercado econômico. Isto exige que as empresas aperfeiçoem constantemente seus sistemas operacionais, visando adquirir vantagens em relação à concorrência.

A luta pela permanência no mercado deve ser incessante, pois da mesma forma que as organizações surgem, podem desaparecer do meio empresarial devido a diversos fatores, tais como: a concorrência, a alta carga tributária e à má administração das mesmas.

Desta forma, as empresas buscam manter-se no mercado através de sistemas organizacionais atualizados e consistentes, onde obtém informações precisas e fidedignas que auxiliem nas tomadas de decisões. Para isto, faz-se necessário às organizações possuírem registros contábeis que atenda os interesses

dos seus gestores, auxiliando-os com informações mais adequadas. Assim, os registros contábeis precisam estar sustentados por procedimentos consistentes e confiáveis, que nos indique a realidade da empresa, tanto para seus administradores como para com terceiros.

Os sistemas operacionais de uma organização são instrumentos necessários aos gestores, a fim de conduzir ordenadamente os seus negócios, propiciados por meio de controles contábeis e administrativos. Esses controles protegem o patrimônio da entidade, mantendo dados contábeis fidedignos, e controles relacionados às atividades operacionais da organização.

Diante do exposto, chega-se a questão do problema deste estudo: como identificar os procedimentos e as formas de controles internos que podem contribuir na adequação dos processos organizacionais de uma microempresa de etiquetas industriais, localizada no município de Içara/SC?

## 1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa tem como finalidade realizar uma proposta de adequação dos processos organizacionais de uma organização, da necessidade de aprimoramento.

Para se atingir o objetivo geral, definiram-se os objetivos específicos da seguinte forma:

- descrever os procedimentos organizacionais realizados nas áreas financeira e comercial na empresa objeto de estudo;
- a partir da descrição, identificar por meio de controles internos os pontos falhos ou os procedimentos desqualificados, necessitados de manutenção; e
- propor a partir do resultado, adequações imprescindíveis dos processos organizacionais para a melhor gestão da empresa em questão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os controles internos auxiliam os gestores a terem uma visão real da empresa, de seus bens, seus ativos. Permitem também, verificar e analisar com exatidão os dados constantes dos relatórios contábeis, facilitando o controle e o planejamento, além de uma avaliação do desempenho auxiliado por meio de relatórios elaborados de acordo com a necessidade da empresa.

Segundo Almeida (2010, p. 42), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

A utilização destes controles para a gestão da empresa é de grande valia, pois demonstra por meio de seus procedimentos os melhores caminhos a serem seguidos, tendo como intuito auxiliar através de informações corretas e precisas nas tomadas de decisões.

Sobre o tema, Almeida (2010, p. 43) afirma ainda que “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.” Sendo assim, somente possuir os controles internos dentro da organização não é o bastante. Estes devem ser acompanhados frequentemente para desta forma se contestar á real prática dos mesmos.

Este trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento do estudo dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis e dos profissionais ligados à empresa em estudo. Pois, proporcionará uma melhor compreensão sobre os sistemas operacionais de uma organização, independente de seu porte. Também vai auxiliar na gestão dessa empresa objeto deste estudo na readequação de sua organização. Porém, não apenas a empresa em questão é beneficiada, mas também tantas outras que trabalham de forma inadequada.

Na visão social, demonstra aos empreendimentos de pequeno porte, como os controles internos podem auxiliar na gestão dos mesmos, e desta forma fortificá-los diante de seus concorrentes, buscando assim um crescimento no mercado de atuação, bem como na economia do país.

## 1.4 METODOLOGIA

A pesquisa deve fazer parte do cotidiano dos estudantes, sendo assim, a coleta, análise e interpretação das informações colhidas para este estudo, necessitam de um conhecimento metodológico do trabalho.

De acordo com Martins Júnior (2008, p. 49), “a metodologia a ser utilizada dependerá do tipo de pesquisa que você irá realizar para desenvolver seu trabalho.”

O estudo em questão foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritiva. Isto é, aquela que descreve os métodos e formas que as empresas se utilizam no seu dia-a-dia. Para Martins Junior (2008, p. 83), a pesquisa descritiva “visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclamar situações para idealizar futuros planos e decisões”, sendo que este não sofre interferência do pesquisador.

Os procedimentos a serem utilizados para realização deste estudo é por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos, entre outros, além de estudo de caso aplicável ao tema. A pesquisa bibliográfica “é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.” (MARTINS, 2008, p. 86).

O estudo de caso por sua vez aplicado a esta pesquisa, consiste em acompanhar por meio da observância a forma de desenvolvimento das atividades e procedimentos relacionados aos sistemas operacionais adotados por uma empresa industrial e comercial, localizada no município de Içara/SC. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.” O instrumento utilizado para este estudo será por meio da observação das rotinas praticadas dentro da empresa. Nardi (2009) informa que a pesquisa observacional é aquela que acontece por meio da coleta de dados sem influenciar os eventos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se destina a descrever qualitativamente o assunto abordado. De acordo com Jung (2004, p. 61), “os modelos qualitativos são aqueles formulados a partir de descrições intuitivas do pesquisador ou indivíduo pesquisado.”

Com o reconhecimento dos procedimentos metodológicos adotados para este estudo, vai-se aprofundar-se no tema em questão, e por consequência, aplicá-lo à empresa objeto de estudo.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O presente capítulo conceitua e caracteriza os principais pontos dos processos organizacionais, assim como da auditoria, mediante literatura específica.

As empresas, a fim de manter uma boa gestão bem como proteger seus patrimônios, devem possuir processos organizacionais que melhor se adaptem a sua estrutura, garantindo desta forma a manutenção de seu lugar diante da economia do país. Diante disto, este estudo elucida a importância da utilização dos controles internos por meio dos seus procedimentos para uma melhor estruturação da organização.

### 2.1 DOS CONTROLES NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações buscam cada vez mais à praticidade de suas atividades, sendo que estas devem ocorrer de forma rápida, porém corretas. Para tanto, elas se utilizam de procedimentos na execução das operações.

Segundo Dias (2010, p. 6), os procedimentos são “ações ou atos adotados pela Empresa, visando estabelecer eficácia e eficiência em suas operações, considerando a sua qualidade, rentabilidade e segurança quanto à atividade de negócio praticada.”

Estes procedimentos dizem respeito aos processos estabelecidos em cada área ou etapa da operação da empresa, pois para cada uma dessas, existem procedimentos distintos.

Dias (2010, p. 6) informa que processo é o “fluxo de processamento de cada etapa envolvida nas operações desenvolvidas pela empresa visando à execução de sua atividade de negócio praticada.”

Tanto os processos como os procedimentos devem estar sempre atualizados, para que desta maneira os colaboradores saibam sempre o caminho a seguir na prática das operações.

Diante disso, Dias (2010, p. 7) diz que:

a normatização dos procedimentos adotados pela empresa é uma ferramenta importante não apenas para execução de uma auditoria de processo, uma vez que se torna um fator imprescindível a disseminação da filosofia de processo por seus colaboradores.

Para verificar se os processos, bem como os procedimentos estão sendo realizados de maneira correta, as empresas se utilizam de controles. Esses controles dentro das organizações fazem com que aqueles vícios e acomodações que tornam as práticas das rotinas lentas ou desqualificadas sejam eliminadas, substituídos por melhores métodos. (DIAS, 2006, p. 15).

Com relação a controles, Fayol (apud DIAS, 2010, p. 4) conceitua que:

o controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência; aplica-se a tudo: coisas, pessoas, processos etc.

Nos dias atuais, com o mundo globalizado e competitivo, as empresas que tenham como intenção a expansão dos seus negócios, seja pela diversificação das atividades ou pela descentralização, já não podem contar com a ocorrência de controles que não atinjam seus objetivos de eficiência e eficácia das operações.

De acordo com Attie (2011, p. 283):

a partir do momento da grandeza das empresas, sua descentralização e diversificação das atividades, a existência de controles internos adequados passa a se tornar fundamental para os negócios realizados, uma vez que as empresas passam de uma estrutura familiar para uma estrutura complexa de pessoas e atividades.

As organizações devem fazer o acompanhamento do desenvolvimento das atividades e dos sistemas de operações. Para tanto, buscam obter as devidas informações necessárias para o sucesso.

## 2.2 CONTROLE INTERNO

As empresas voluntariamente ou involuntariamente possuem sistemas operacionais, visando o bom gerenciamento de suas rotinas. Porém, estes podem ser desenvolvidos adequadamente ou não.

Controles são desenvolvidos de forma adequada quando decorrem da administração, e que possam propiciar resultados favoráveis de maneira eficiente e eficaz, de modo a atingir os objetivos da entidade com a necessária economicidade.

As empresas devem estabelecer controles internos que melhor se enquadrem a sua estrutura, tendo o devido acompanhamento pela administração, a fim de garantir a eficiência das operações.

No decorrer deste capítulo são destacados os principais pontos referentes a controles internos, seus conceitos, objetivos, sua importância, sua documentação necessária, bem como a classificação e seus princípios fundamentais. Assim como, suas limitações e conseqüentemente a ausência dos mesmos nos sistemas de informações.

### **2.2.1 Definição e objetivos dos controles internos**

O controle interno tem como finalidade conferir a exatidão e confiabilidade dos dados contábeis, favorecerem a eficiência operacional, bem como estimular a adesão das políticas prescritas pela administração. Ou seja, são todos os procedimentos, métodos e medidas que as empresas se utilizam com o intuito de defender os seus patrimônios.

Desta forma, Crepaldi (2002, p. 213) conceitua que “o controle interno representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas cujos objetivos são proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

Os sistemas operacionais em uma organização devem ser adotados como plano permanente, pois oferecem garantias e seguranças à entidade, tanto na elaboração dos registros contábeis, administrativos e financeiros, como na estrutura operacional.

Segundo Dal Mas (2000, p. 21), “o controle interno é muitas vezes encarado de forma demasiado limitada, como se dissesse respeito principalmente às medidas de segurança relativas à administração de dinheiro e valores.” Da mesma forma, para Attie (2011) a definição de controle interno é muito mais ampla do que se possa atribuir a realidade, afinal se projeta além das questões diretamente ligadas com as funções dos departamentos de finanças e de contabilidade.

Especialistas definem de diferentes formas o conceito de controle interno, mas com significado semelhante. Porém, todos concordam que para um bom funcionamento, estes devem ser suficientemente seguros e eficientes para à entidade. Para que isto ocorra, elas necessitam de colaboradores responsáveis,

capazes e que transmitam segurança na execução das tarefas, podendo desta maneira auxiliar a administração com informações corretas e fidedignas.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 320):

controles internos são um processo operado pelo conselho de administração e outras pessoas, desenhando para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis, e; eficácia e eficiência de operações.

Diante dos fatos, a utilização dos processos organizacionais não serve somente como meio de fiscalização, mas sim como prevenção contra eventuais falhas ou erros, ocasionados por pessoas que atuam direta ou indiretamente no patrimônio da entidade como no seu funcionamento.

Conforme Crepaldi (2011, p. 376) os controles internos:

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

Os procedimentos e rotinas aplicados pela administração por meio dos sistemas operacionais, devem ser cumpridos e seguidos tendo como objetivo assegurar a integridade da organização. Basso (2005, p. 164) informa que existem alguns objetivos que devem ser tratados quando se fala de controles internos, são:

- a) comprovação da veracidade das informações e relatórios contábeis, financeiros e operacionais gerados pela entidade;
- b) prevenção de fraudes e, em caso de ocorrência, possibilidade de descobri-las o mais rapidamente possível, para a determinação de sua extensão e responsabilidades;
- c) localização de erros e desperdícios, promovendo, ao mesmo tempo, a uniformidade e a correção ao se registrarem as ocorrências;
- d) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância que se exerce por meio de relatórios;
- e) salvaguardar os ativos e de maneira geral obter um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais do negócio da entidade.

Já Migliavacca (2004, p. 17) destaca que os objetivos dos controles internos dentro de uma organização são de “salvaguarda de seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.”

Diante do exposto, pode-se entender que o controle interno envolve todas as rotinas e atividades ligadas aos processos de administração, planejamento, organização e direção, com o intuito de organizar e constatar se os mesmos estão sendo praticados corretamente e desta forma proporcionar uma avaliação empresarial. Attie (2011, p. 190) atesta que “o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades como o propósito de fazer cumprir os seus objetivos.”

As organizações que buscam atingir seus objetivos precisam possuir no seu quadro de funcionários, pessoas capacitadas, motivadas e comprometidas com os controles internos implantados pela diretoria e administração, para somente então, poderem usufruir de informações confiáveis, que auxiliará nas tomadas de decisões como na boa gestão da entidade.

### **2.2.2 Importância e a necessidade dos controles internos**

A utilização dos processos organizacionais pelas empresas é essencial, para que estas possam obter informações precisas não só das operações, mas também dos resultados, e desta forma utilizá-las nas tomadas de decisões.

Crepaldi (2011, p. 385) diz que:

pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas. Nesse contexto, a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de suas decisões.

Para Dias (2010, p. 11), se faz necessário a padronização dos procedimentos, pois “permite que a empresa transmita às suas áreas quais os verdadeiros ganhos agregados com as atribuições, principalmente por demonstrar que sua participação na conclusão e definição destas será essencial ao sucesso do trabalho.”

Entende-se que os colaboradores são importantes, pois eles são os responsáveis em seguir os controles impostos pela entidade. Empresas em fase inicial têm o dono como ponto de referência nos controles, sendo ele o responsável em analisar praticamente todas as atividades da empresa, porém a partir do momento em que a organização inicia sua fase de crescimento, com novos clientes,

novos produtos e ainda outros locais de produção, fica inviável a prática dos controles apenas pelo proprietário. Deste modo, o dono passa a delegar atividades praticadas por ele para outros funcionários, esperando destes o mesmo comprometimento e capacitação do qual ele se disponha. Sendo assim, quanto maior se torna a entidade, maior e mais complexa se torna a organização estrutural, fazendo-se necessário a utilização de um controle padronizado para que os funcionários atendam aos planos e metas traçados pelo proprietário. (ATTIE, 2011).

Dias (2006, p. 3), informa que:

o sistema de controles internos adotados em uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, identificando, através de sua adoção, o cumprimento das linhas hierárquicas de autoridade, limite de alçada estabelecida e efetiva execução do fluxo de processos das operações.

Os sistemas de controles têm como necessidade transmitir segurança e confiabilidade aos procedimentos operacionais e aos dados gerenciais a uma organização. Assim, os procedimentos adotados têm importância se forem mantidos operantes de forma consistente. As empresas devem buscar sempre meios de aprimorar seus sistemas de controles, mantendo-os sempre atualizados, a fim de, eliminar todos os riscos que possam vir a trazer erros ou fraudes.

Para que esses processos produzam os resultados de acordo com a necessidade que foram concebidos, ou mesmo planejados, ou então aprimorados, é recomendável realizar periodicamente uma reavaliação, com o intuito de verificar se as pessoas estão aplicando de forma correta os procedimentos determinados pela organização.

Dias (2010, p. 11) enfatiza que:

o conhecimento desses procedimentos por toda a direção da empresa e seu corpo funcional possibilita que constantemente sejam realizadas atualizações nos fluxos, procedimentos e controles adotados em seus processos, certificando-se quanto a sua aplicação dentro de um custo-benefício que permita a citada manutenção ou aumento da rentabilidade da empresa.

Controles internos infalíveis ainda não existem e nem foram criados, qualquer ineficiência deles deve ser atribuir grande relevância a natureza humana, pois são estes os executores, portanto as organizações devem manter no seu

quadro de colaboradores, funcionários que estejam comprometidos com os objetivos empresariais e que entendam a importância dos controles internos, contribuindo assim, para adequada gestão empresarial a partir dos controles implantados.

### **2.2.3 Classificação e princípios dos controles internos**

Os processos operacionais podem ser classificados em dois grupos, os administrativos e os contábeis.

Os controles administrativos, segundo Sá (2002, p.106), são os “concernentes basicamente à “eficiência operacional” e à “vigilância gerencial”, e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis.” Estes estão relacionados com a área operacional da empresa, e auxiliares indiretamente aos registros contábeis.

Já os controles contábeis, de acordo com Migliavacca (2004, p. 18), “são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros.” Isto significa dizer que os controles contábeis estão voltados às demonstrações contábeis, exigindo desta forma uma avaliação por parte do auditor, ligados a preservação do patrimônio da entidade.

Segundo Crepaldi (2011, p.384):

- os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem.
- os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.

Ainda, segundo destaca Schmidt, Santos e Arima (2006), a classificação dos parâmetros do controle interno pode ser dada pelos seguintes Quadros 1 e 2:

Quadro 1 - Classificação dos parâmetros de controle interno - Contábil

<b>CONTROLE INTERNO</b>	
<b>CONTÁBIL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Fidelidade da informação em relação aos dados	Verifica a legitimidade das saídas de informações de um sistema específico computadorizado, bem como se são provenientes dos dados que originaram a entrada, podendo revelar e demonstrar, por meio das informações, o grau de falha ou erro existente no sistema de informação em nível de processos;
Segurança física	Refere-se à avaliação dos recursos humanos e materiais atribuídos ao ambiente de sistemas de informação, tais como: ambiente de processamento de dados (centro de processamento de dados, fitoteca, etc.); equipamentos de processamento eletrônico de dados (processadores, unidades de disco, etc.); suprimentos (disquetes, disco magnéticos, etc.); recursos humanos (consultores, analista de sistemas, etc.);
Segurança lógica	Consiste em determinar o nível de controle e segurança aplicado com recursos tecnológicos nos processos de um sistema de informação específico. Estes correspondem aos programas de computador, assim como aos procedimentos manuais ou mecanizados que fazem parte dos controles e das rotinas operacionais do sistema de informação;
Confidencialidade	Significa o grau de sigilo que um determinado sistema de informação consegue sustentar diante de acessos de pessoas não autorizadas ou terceiros, para adquirir informações consideradas privativas;
Obediência à legislação em vigor	Verifica se as rotinas ou os processos de sistemas de informações são processados em conformidade com as leis vigentes no país, Estados, Município, e entidades externas responsáveis pelo estabelecimento de normas e procedimentos.

Fonte: Adaptado de Schmidt, Santos e Arima (2006)

Quadro 2 - Classificação dos parâmetros de controle interno – Administrativo

<b>CONTROLE INTERNO</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Eficácia	Está ligado ao atendimento conforme os objetivos e necessidades da organização ou entidade, por meio do seu recurso tecnológico de informação;
Eficiência	Está relacionado com o aumento do desempenho proporcionado pela melhoria de um determinado processo, ou seja, uma otimização na atribuição dos recursos tecnológicos, materiais e humanos. O aumento da eficiência proporciona melhoria do desempenho e conseqüentemente, ao aumento da produtividade;
Obediência às diretrizes da alta administração	Está relacionado ao sistema de informação e ao cumprimento das normas e dos procedimentos, aplicados pelos diversos setores administrativos e operacionais da empresa.

Fonte: Adaptado de Schmidt, Santos e Arima (2006)

Pelo que se pode notar pelos quadros, direta e indiretamente, ambos sistemas de controle; administrativo e contábil, preocupam-se com os ativos da empresa, o Quadro 3 por meio das operações da empresa, em quanto o Quadro 4 pela veracidade das informações e registros contábeis.

Em relação aos princípios fundamentais dos controles internos, estes representam alguns procedimentos que as empresas devem seguir para se atingir sua eficácia. Segundo Almeida (2010, p. 43), “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias.”

Assim, a administração que visa o bom caminhar de sua empresa, deve estar sempre atenta às atividades de seus colaboradores, a fim de saber, se estes estão efetuando corretamente os sistemas de controles, bem como fazer as devidas adaptações caso haja necessidade.

Para Oliveira (2009), os princípios fundamentais dos controles internos podem ser apresentados de acordo com o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Princípios fundamentais dos controles internos

<b>Princípios Fundamentais</b>	<b>Descrição</b>
Responsabilidade	Delegar responsabilidade de atividade a uma única pessoa envolvida no processo, assim pode-se detectar fraudes e assegurar-se que todos os procedimentos de controle sejam executados;
Rotinas Internas	A empresa deve ter rotinas internas que precisam ser definidas e seguidas conforme plano diretor, em caso do não funcionamento pode-se então melhorar os procedimentos, e após definidas, criar formulários e manuais para que assim todos conheçam as rotinas e na ausência de um individuo todos saibam como proceder;
Acesso aos Ativos	Apenas uma pessoa deve ter acesso aos ativos da empresa, assim no caso de um desfalque fica mais fácil detectar;
Segregação de Função	Deve ter a segregação de funções, assim a pessoa que tem acesso aos ativos não deve ser a mesma que tenha acesso aos registros, assim evitando a alteração destes com o intuito de esconder os desvios;
Confrontação dos Ativos com os Registros	Verificar periodicamente, e desta maneira, fazer a confrontação do item ou valor físico com os registros;
Amarração dos Sistemas	Os processos organizacionais devem estar interligados, um setor da continuidade ao trabalho do outro, verificando o trabalho anterior sem dar retrabalho;
Auditoria Interna	Tem como objetivo verificar se os controles internos criados estão sendo seguidos pelos envolvidos no processo, verificar a eficiência destes controles;
Custo x Benefícios	Sempre que haja a implantação de um controle interno, o benefício deste deve ser maior que o custo.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2009)

Já para Sá (2002, p.107), são considerados como princípios fundamentais dos controles internos:

- 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 sistema de resultados da empresa (custo 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.

No que se refere o plano de organização, Basso (2005, p.163) informa que:

refere-se ao plano de divisão do trabalho e estabelece as relações de autoridade e responsabilidade entre vários níveis de comando responsáveis pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa.

Para melhor entendimento, o plano de organização demonstra quem tem autoridade em relação a quem na empresa, assim como as responsabilidades de cada um.

Para se obter um bom sistema de controles, todos esses elementos já citados devem ser desempenhados quando cabíveis por profissionais qualificados de forma adequada e satisfatória, atendendo assim as necessidades da empresa, e esta por sinal deve monitorar se os princípios estão sendo seguidos corretamente, a fim de proporcionar informações esperadas.

#### **2.2.4 Documentação dos controles internos**

A documentação do controle interno é tudo aquilo que serve como meio de controlar e monitorar as atividades e procedimentos realizados na organização.

De acordo com Attie (2011, p.292), “o registro dos procedimentos deve ser feito de forma clara e objetiva, documentando-se adequadamente o conhecimento obtido.”

Ou seja, não basta apenas realizar os procedimentos dos processos organizacionais, mas sim também documentar tudo para que possa servir de referência para análises dos acontecimentos.

Por sua vez, Franco e Marra (2001, p. 267) destacam que são considerados documentos do sistema de controle:

todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, 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 a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Por meio da documentação dos controles, a empresa pode obter todo o conhecimento dos seus procedimentos, mantendo a preocupação com sua eficiência, bem como a qualidade.

Segundo Attie (2011) existem três formas utilizadas para o registro dos procedimentos de controle interno:

- ✓ a descritiva que consiste na descrição detalhada das características do sistema que se está conhecendo, considerando explicações referentes às funções, aos procedimentos, registros, impressos, arquivos, empregados e departamentos envolvidos no sistema;
- ✓ método de fluxograma permitem representar graficamente os ciclos operacionais e oferecem, as seguintes vantagens: efetuar o levantamento numa sequência lógica e ordenada; visualizar, num lance de olhos, as áreas em conjunto; evitar duplicidade de descrições; facilitar a identificação de deficiência de controle interno e; evitar problemas de semântica;
- ✓ método de questionário baseia-se na utilização de lista de perguntas referentes a aspectos básicos do sistema.

Conforme Attie (2011), individualmente nenhum método permite conhecer ou avaliar suficientemente o sistema de controle interno, por este motivo deve-se optar pela melhor combinação entre os métodos informados, para que desta forma possa obter a satisfação dos controles.

Dias (2010, p. 43) afirma que “o manual de controle interno representa o direcionador de todos os processos desenvolvidos pela empresa, logo, abrange a totalidade de procedimentos e rotinas necessárias para sua aplicação.”

A empresa deve possuir um manual devidamente aprovado pela administração, onde constam todos os procedimentos a serem seguidos por seus colaboradores, para que deste modo todos sigam um trabalho padrão na execução das suas atividades, mesmo quando na substituição de algum funcionário.

### **2.2.5 Vulnerabilidade do controle interno**

A falta de capacitação dos funcionários, a negligência, junção de duas ou mais pessoas com interesses em manusear de forma indevida os ativos da empresa (fraudar), podem ser algumas das limitações dos controles internos, podendo acarretar a alteração física do patrimônio e dos registros.

Com base nisto, Perez Junior (1998, p.80) comenta que:

os procedimentos de controle referente à execução e registro das operações podem mostrar-se ineficazes em face dos erros ou irregularidades cometidas pela administração e em face das estimativas e juízos inadequados da administração na elaboração das demonstrações contábeis, dos orçamentos e fluxos de caixa.

Crepaldi (2011, p. 393) afirma que, as limitações são principalmente com relação ao “conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa; instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e; negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.”

Os colaboradores tem papel fundamental dentro da organização, mas quando estes têm intenções diversas às da empresa, pode acarretar erros ou mesmo prejuízos. Por este motivo é sempre bom mantê-los em dia com os objetivos da entidade, bem como fazer um monitoramento das atividades praticadas por eles, a fim de se evitar o conluio de funcionários na apropriação de recursos ou bens da empresa.

Para Franco e Marra (2001, p. 284), os limites inerentes dos controles internos vai mais além, pois 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 direcionada para transação 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 e de que o cumprimento desses procedimentos se deteriore.

Observa-se na prática, que as maiores incidências de erros ou fraudes em uma organização de pequeno porte ocorrem pelo fato de que essas não estão adotando procedimentos operacionais mais consistentes e seguros. Havendo incidência maior principalmente nas áreas financeira e comercial - compras/estoques.

Segundo Sá (2002, p. 128) existem administradores que conscientemente optam por não manter controles em suas empresas, pelo fato de que, os custos destes ultrapassam a perda, preferindo assim a ausência dos sistemas operacionais.

A prevenção é um fator de extrema importância, por este motivo, deve sempre haver uma atenção nos procedimentos adotados pela empresa, e desta maneira, o auditor mesmo voltado a prováveis irregularidades decorrentes da falha humana, deve estar atento a possíveis fraudes.

Com vista a estabelecer maior segurança ao patrimônio da entidade, o auditor deve propor medidas saneadoras as eventuais deficiências do sistema de controles.

### **2.2.6 Consequência da ausência de controles internos**

As organizações necessitam de informações precisas e seguras, acima de tudo, que sejam fidedignas nos seus dados com a contabilidade. Os controles internos são os procedimentos que auxiliam na obtenção de informações confiáveis.

Attie (2011, p.191) enfatiza que “se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações de informações proposto.”

Diante disto, a ausência de controles internos dentro de uma organização pode deixar seus administradores sem visão, fazendo com que tomem decisões sem dados verídicos, além de criar processos de trabalho lentos, bem como o acúmulo de trabalho com os colaboradores envolvidos nos processos.

### **2.2.7 Controle interno versus fraude e/ou erro**

Pensar que se tem um bom sistema de controle interno, não garante possível segurança contra irregularidades ou mesmo fraude, ainda mais a partir do momento que se lida com pessoas.

Segundo Crepaldi (2011, p. 393), “as fraudes nas empresas apontam que esse é um problema comum e crescente a todas elas, decorrentes do enfraquecimento dos valores éticos, morais, sociais e, principalmente, da ineficiência dos sistemas de controles internos.”

Para Attie (2011), possuir controles não surte efeito se os mesmos não tiverem constantes cobranças e conferências por parte dos responsáveis com seus colaboradores, pelo fato que as pessoas cometem muitas vezes erros não intencionais, ou seja, sem interesse de causar dano à organização, estes erros

podem ser por má interpretação dos fatos, por não aplicar os procedimentos prescritos nas normas em vigor ou mesmo então da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Porém, Crepaldi (2011), sobre o assunto ainda em questão, comenta que os funcionários podem cometer esses erros de forma voluntária, com intenção de tirar proveito da situação, seja pela oportunidade para se fazer, ou esconder; pela pressão por dificuldades financeira passada por eles; ou ainda pela racionalização do entendimento sobre a falta cometida.

A melhor maneira de impedir essas fraudes é pela prevenção, e caso estas sejam observadas e descobertas, os controles devem ser atualizados, a fim de evitá-las, melhorando desta maneira os procedimentos em questão.

Conforme Attie (2011, p. 204), as fraudes podem ocorrer de três formas:

1. não encobertas: são aquelas em que o autor não considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco [...];
2. encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis [...];
3. encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade.

Por estes motivos, o sistema de controle interno deve ser eficiente, para que identifique não só os atos intencionais ou de irregularidades, mas sim, os cometidos de forma não intencional, ou seja, os erros.

### **2.2.8 Controle interno e os sistemas de informação**

Para se ter uma maior praticidade e facilidade das informações, os responsáveis pelas organizações estão optando pelos sistemas de informações. Esse sistema informatizado permite uma maior agilidade na obtenção das informações, para então gerir e solucionar os problemas mais rapidamente, além de assim estarem por dentro de tudo que se passa na empresa.

Attie (2011) informa que os dados físicos deram espaço para sistemas computadorizados, papéis que antes davam formalismos as transações foram

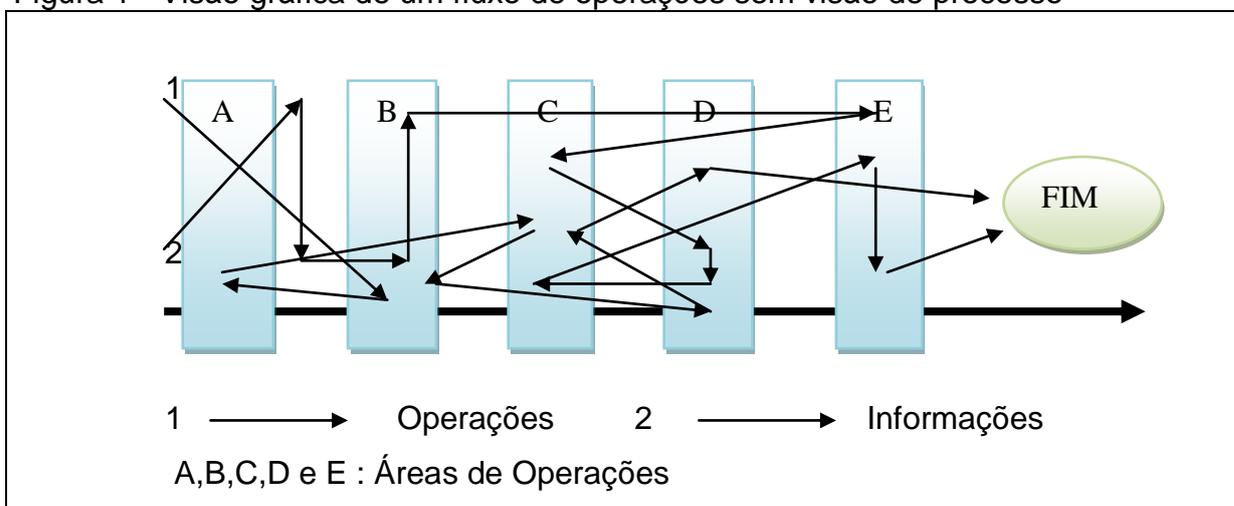
substituídos por operações sistêmicas, sendo realizadas agora diretamente em equipamentos computacionais, dando mais velocidade às informações.

De acordo com o assunto, Crepaldi (2011, p. 408) diz que o sistema de informação “equivale aos “olhos e ouvidos” da administração, e uma das características que distinguem as empresas mais bem-sucedidas é, muitas vezes, a qualidade de informações de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisão.”

Segundo Dias (2010), as informações e as operações envolvidas fluem de forma contínua quando todas as áreas têm total conhecimento da importância de sua participação no processo final, caso contrário, podem passar de forma desordenada e repetitiva entre as áreas, possibilitando a ocorrência de retrabalho e operações ineficazes.

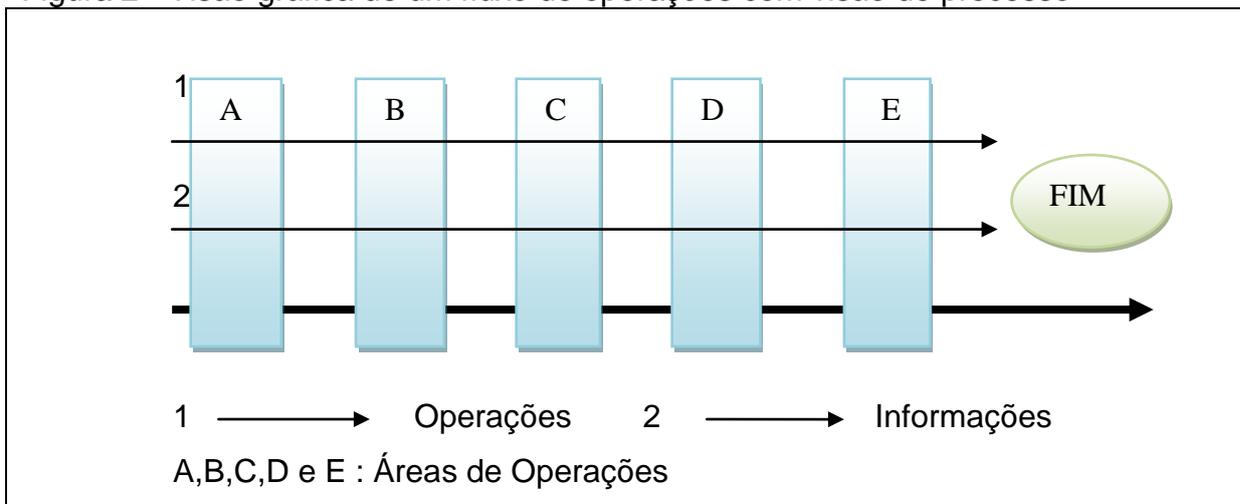
A seguir apresentam-se as mesmas informações da citação à acima, por meio das Figuras 1 e 2, para melhor representação e visualização.

Figura 1 - Visão gráfica de um fluxo de operações sem visão de processo



Fonte: Adaptado de Dias (2010)

Figura 2 - Visão gráfica de um fluxo de operações com visão de processo



Fonte: Adaptado de Dias (2010)

Quando se possui um sistema de informações, estas caminham conforme as atividades de operações, ou vice-versa, possibilitando conhecer os eventos ocorridos em cada área da empresa, auxiliando assim os trabalhos, pois repassa as informações em tempo mais hábil aos gestores, de forma que utilizem como meio de tomada de decisão.

### 2.3 ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE CONTROLES INTERNOS DA ÁREA COMERCIAL E FINANCEIRA

Na sequência relata-se sobre os procedimentos dos controles internos na área Comercial e Financeira. Onde a área Comercial engloba os seguintes itens: setor de “Compras”, o “Almoxarifado/Estoque” e o setor de “Vendas”. Na área Financeira aborda-se: disponibilidade, que envolve a conta “Caixa” e a conta “Banco”; as “Contas a Pagar” e as “Contas a Receber”.

#### 2.3.1 Considerações gerais sobre controles internos da área comercial

A área Comercial tem papel importante dentro de qualquer organização, afinal ela compreende as atividades de compras, vendas e estocagem, setores estes responsáveis pelos resultados financeiros da entidade, por este motivo, faz-se necessário manter um controle, bem como organização dessas atividades.

Para atingir seus objetivos, as empresas precisam conhecer melhor os sistemas operacionais que as operam, e partem do pressuposto que seus colaboradores seguem as rotinas recomendadas pela administração.

Manter um acompanhamento nas atividades de compras; na negociação entre a concorrência de fornecedores em busca do melhor preço; no recebimento e na estocagem dos produtos; assim como nas vendas, é parte fundamental para o bom gerenciamento da área Comercial.

Conhecer os controles internos desta área, assim como manter o acompanhamento, assegura que possíveis erros ou fraudes sejam controlados antecipadamente evitando maiores prejuízos ou perdas, bem como controlar a integração com fornecedores e clientes prevendo melhores resultados para empresa.

#### 2.3.1.1 Atividades de compras

A compra é uma atividade normal de todos, assim como é fundamental para o andamento de qualquer organização. Todo material, produto ou suprimento adquirido advêm por meio da compra, sendo esta, uma prática necessária para o dia a dia da empresa, tanto na questão funcional, como na obtenção financeira.

Coronado (2001, p. 75) afirma que “a missão da área de compras pode ser entendida como a de adquirir serviços, materiais e mercadorias solicitadas por outras áreas.” Ou seja, a atividade de Compra apesar de ser um setor isolado, está ligada aos demais setores da entidade, pois são estes que encaminham as solicitações de materiais, produtos ou mercadorias para as devidas aquisições.

Completando, Peleias (2002) informa que as compras servem para suprir as necessidades da empresa, conforme as especificações técnicas das demais áreas da organização, tendo como intenção obter um resultado econômico adequado.

Porém, para se obter o resultado esperado, a pessoa responsável pela área de Compras deve procurar atender algumas ações como a busca de melhores preços, qualidade, e quantidade.

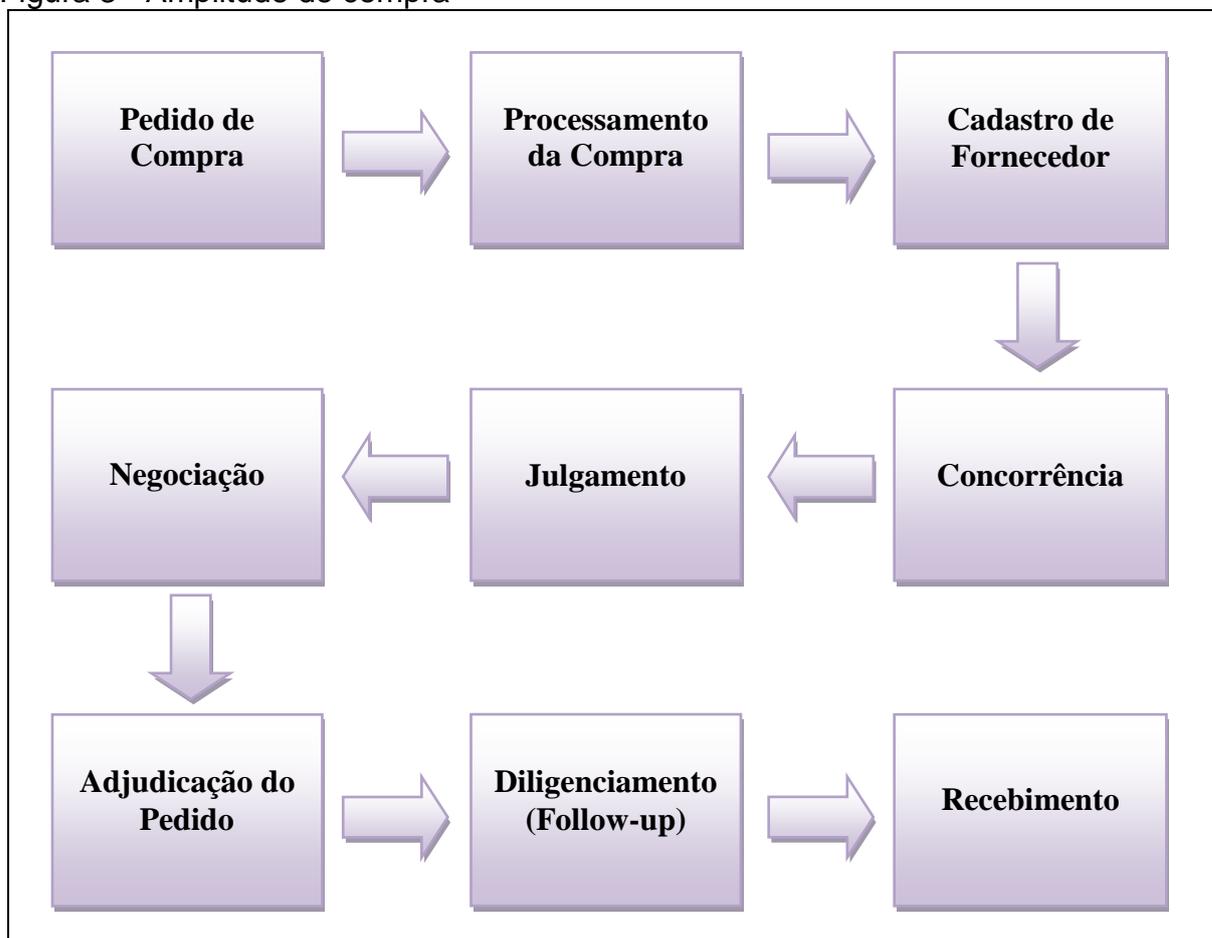
Neste sentido, Migliavacca (2004, p. 145) destaca que “a função de compras é definida como obtenção dos recursos necessários pelo melhor preço, na

melhor quantidade, no tempo certo e no lugar certo, observando-se as exigências de qualidade.”

Desta forma, a pessoa responsável por este setor desempenha um importante papel, pois ele tem como função a busca de informações para adquirir recursos físicos para entidade.

Viana (2002, p. 173) por meio de a Figura 3 a seguir, esclarece a dimensão de uma compra:

Figura 3 - Amplitude de compra



Fonte: Adaptado de Viana (2002)

Como se pode notar por meio da Figura 3, o comprador deve seguir alguns procedimentos para efetuar as compras. Os setores devem informar por meio de um requerimento os itens que precisam, com as quantidades devidas, e desta forma se dá início no processamento da compra, assim o comprador irá à busca de fornecedores já cadastrados em seu banco de dados ou então a procura de novos fornecedores, analisando se estes têm padrão suficiente para suprir as

necessidades da empresa. Após analisado os melhores preços entre a concorrência, chega-se o passo em fazer a negociação e posteriormente a confirmação de propriedade dos bens adquiridos e a confirmação do que foi negociado, e assim aguardar o recebimento das compras, fazendo a conferência entre produtos, requerimento e nota fiscal.

Sá (2002) relata os procedimentos necessários a serem seguidos no setor de compra:

- a) Receber requisição de compras das seções que necessitam de material;
- b) Possuir registro de fornecedores com todos os dados e qualificações;
- c) Enviar a lista com as solicitações e coleta de preços para os fornecedores;
- d) Análise dos valores enviados pelos fornecedores, julgamento e aprovação da diretoria competente;
- e) Emissão da ordem de compra;
- f) Controle do recebimento mediante as vias dos boletins de recepção;
- g) Manter contato permanente com os fornecedores;
- h) Relatar o boletim de compra bem como a classificação mensalmente;
- i) Relatar as oscilações do mercado, assim como as tendências; e
- j) Possuir um rodízio periódico da chefia do setor, com o intuito de evitar excesso de intimidade entre chefes e fornecedores.

Manter um bom controle neste setor é essencial para as atividades da empresa, pois dele advêm à qualidade e os melhores preços pagos nos produtos. Por este motivo, o encarregado pelas compras deve ser uma pessoal responsável e idônea, demonstrando conhecimento dos procedimentos, e dos produtos, além de ser um ótimo negociador, com capacidade objetiva e decisiva, características fundamentais para exercer tal atividade, auxiliando a empresa contra maus investimentos em compras ou então contra desvios.

#### 2.3.1.2 Atividades do almoxarifado – controle do estoque

Entende-se como Almoxarifado, o local onde é destinada a armazenagem dos materiais pertencentes à organização, estes podem ser para consumo, produção ou mesmo à revenda.

Segundo Viana (2002, p. 272) defini-se almoxarifado como:

o local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado a sua natureza, tendo a função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade do seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna condicionando à política geral de estoques da empresa.

A ideia que se tinha antigamente era de um depósito desorganizado, mau cuidado, onde os materiais eram depositados de qualquer forma, misturados, sem qualquer tipo de informação a respeito dos mesmos.

O Almoxarifado deve ser um local adequado ao armazenamento, com espaço amplo, com recursos de movimentação e distribuição de maneira rápida e eficiente, assegurando as boas condições dos materiais, com sua quantidade devida e necessária, em local devidamente especificado, tendo como objetivo a preservação da quantidade, assim como da qualidade do material ali disposto. Outro motivo para o bom armazenamento está na questão de que os materiais podem ser de natureza perecível, tóxico, ou mesmo inflamáveis, desta maneira necessitando de cuidados especiais na sua instalação. (VIANA, 2002).

Todo material que entra ou sai do Almoxarifado deve ser devidamente acompanhado pelo responsável do mesmo, este deve conferir o requerimento de saída ou então as notas de entradas, analisando qualidade e quantidade ali informadas, preservando os materiais ali armazenados e cuidando contra possíveis desperdícios ou furtos.

Desta forma, para Viana (2002, p. 280), “as atividades de armazenagem exige muito mais que o simples manuseio dos materiais. Requer funcionários habilitados. O exame, a identificação, o registro e o armazenamento são processos para os quais é necessário o envolvimento de funcionário adequado.”

Um eficiente controle no Almoxarifado resguarda a movimentação dos estoques por meio dos registros, prevenindo qualidade e quantidade destes, bem como a segurança contra furtos. Um sistema informatizado além de agilizar as trocas de informações entre setores envolvidos, compras, vendas e distribuição, auxilia nos procedimentos organizacionais de maneira mais correta.

Já o estoque faz parte dos principais componentes do Ativo da entidade, pois ele é o responsável pela principal fonte de receita da atividade da organização, por este motivo o controle interno do mesmo é de grande importância.

Deste modo, Ludícibus, Martins e Gelbcke (2007, p.74) afirmam que:

no caso de companhias industriais e comerciais, os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira, de forma que sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para a apuração adequada do lucro líquido do exercício.

Os estoques estão ligados às atividades operacionais da organização, por este motivo tem papel significativo dentro da mesma, podendo ser comprados como investimentos. Desta forma, Almeida (2010, p. 191) destaca que “os estoques são bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa.”

Eles representam os bens em quantidade disponíveis nas dependências da organização, seja em armazéns ou depósitos destinados a venda ou então ao consumo. Os estoques podem ser divididos e denominados conforme atividade da empresa, assim classificados pela necessidade da mesma.

Almeida (2010, p. 191) informa que as principais classes de estoque compreendem:

- ✓ matérias-primas: bens comprados e destinados à produção;
- ✓ produtos em processo: bens que estão em processo de produção;
- ✓ produtos acabados: bens produzidos e destinados à venda;
- ✓ mercadorias: bens comprados e destinados à venda.

A especificação dos estoques varia de empresa para empresa, porém devem ser adequadas às finalidades operacionais da organização, como em quantidades razoáveis para seu consumo normal, devendo estar em boa conservação para seu aproveitamento, sendo assim, não apresentando defeitos, ou outros motivos que interfiram na sua utilização ou comercialização, tais como ultrapassados ou mesmo obsoletos. (FRANCO E MARRA, 2001).

Por ser um setor da empresa propício a apresentar maior dificuldade de controle, o estoque deve ter um processo organizacional capaz de detectar e controlar as entradas e saídas dos produtos, além de possíveis fraudes.

Desta forma, Franco e Marra (2001, p. 400) comentam que é essencial “a existência de um sistema eficiente de registros de entradas e saídas de estoques e rigoroso controle dessa movimentação, realização de inventários metódicos, verificações físicas frequentes, ainda que parciais, mas em rodízios [...]”

Cada organização deve estabelecer a melhor forma de praticar seu sistema de controle nos estoques, baseando-se nas suas reais necessidades, assim

como, na segurança que os mesmos possam vir a conceder para a gestão empresarial.

Diante disto, Attie (2011, p. 402) apresenta alguns exemplos de controles internos que podem fortalecer a empresa que os utiliza:

- segregação de funções entre guarda física dos estoques e a de contabilização;
- autorização de compra por pessoa de nível;
- utilização de coleta de preços para compras;
- utilização de requisito 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 estoque;
- contagens rotativas de estoque;
- sistema de custo integrado à contabilidade;
- segregação de funções entre o setor de compras e o de recebimentos; e
- contagem física quando da recepção e emissão de documento comprobatório.

Como se pode notar vários são os meios de controles aplicáveis aos Estoques da organização, auxiliando na boa gestão, como na prevenção de furtos ou desfalques.

Todos os estoques sejam eles matéria-prima, produtos acabados, peças entre outros, devem ser mantidos em local fechado, sendo supervisionado por pessoa capacitada e responsável, este rigor no estoque está na questão do valor de quem os possa furtar. (DAL MAS, 2000).

O controle de Estoque é uma atividade muito importante, afinal, por meio dele será capaz de prever quanto será necessário comprar no próximo pedido, evitando a falta e o excesso de um determinado produto, que possa a vir a refletir nos resultados da empresa, além de proteger também de possíveis irregularidades e desfalques.

Conforme Dias (2004, p. 15), o principal objetivo do controle “é aperfeiçoar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa, e minimizar as necessidades de capital investido em estoque [...]”

Sendo assim, um planejamento adequado dos controles de estoque vai resultar em conservar um volume propício para atender a demanda, evitando a existência de produtos ociosos, ajustados de acordo com o porte da organização.

### 2.3.1.3 Atividades de venda

A atividade de Compras já é importante pelo motivo de adquirir bens. Assim a atividade de vendas tem sua devida importância, por estar diretamente envolvida na obtenção do faturamento por meio da venda dos bens, tendo em vista atingir os objetivos das empresas.

Como se pode notar cada setor possui uma importância, e nas atividades de vendas não é diferente, isto porque, ela está diretamente ligada à captação de recursos financeiros pela entidade, seja ela, pela comercialização ou então pela prestação de serviços, devendo o setor possuir um planejamento adequado para tal fim.

De acordo com Coronado (2001, p. 81):

o planejamento da área de vendas tem impacto direto nas áreas de compras e estoque. O gestor de vendas possui a missão de, ao elaborar seu planejamento, analisar as oportunidades que o mercado oferece, ou seja, o que o consumidor final realmente necessita, e procurar estabelecer um *mix* de produtos que atenda à demanda, dentro do segmento em que a empresa atua.

Apesar de cada área possuir sua independência de planejamento, as atividades realizadas por esta, implicará nas demais áreas, principalmente no que se referem as compras e estoques. Isto porque, aproveitando-se das oportunidades demonstradas pelo mercado, a empresa necessitará de um estoque que atenda a demanda, que por sua vez, depende do setor de compras para supri-los. Sendo assim, a informação entre estes setores deve ter caráter essencial no planejamento global da entidade.

Coronado (2001, p. 80) informa ainda que “as transações básicas da área de Vendas são as de vendas a vista e a prazo; o gestor deve analisar qual a melhor alternativa de comercialização no momento.” Conforme a movimentação do mercado cabe ao setor verificar qual a opção está mais sugestiva à aceitação.

Porém, no que diz respeito aos controles, Franco e Marra (2001, p. 475) destacam que, “o sistema de vendas a vista deve ter sua maior preocupação em evitar o subfaturamento das vendas, além de assegurar que todas as notas emitidas sejam efetivamente registradas no caixa.”

Quando se trata de venda com recebimento à vista, deve-se dar-se uma melhor atenção às atividades praticadas por aqueles que o desempenham, isto porque, eles estarão lidando diretamente com numerários, devendo toda venda ser suportada por documento fiscal e legal.

Para Sá (2002, p. 432), “o controle das vendas exige, paralelamente, um bom controle de armazéns, de expedição, de emissão de notas fiscais, de boletins de vendas, de faturas, de cadastros e de análises.”

As vendas envolvem como já mencionado, outros setores ou atividades em questão, e para uma boa execução e interação entre elas, deve se seguir primordialmente os procedimentos aplicados na atividades de Vendas.

Os principais controles, para Coqueiro (2009, p. 7), aplicáveis as vendas são:

- Controle dos títulos em atraso – acompanhamento por idade do vencimento;
- Recebimentos em cheque devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;
- Nas vendas a vista segregar funções – quem vende não recebe o recurso, tornando a relação casada de forma que uma transação deva ser completada por outra;
- Relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- Levantamento das causas de ocorrência nas devoluções de venda;
- Somente quem é autorizado pode conceder descontos;
- Programação financeira dos recebimentos;
- Confronto com os dados contábeis;
- Controlar os adiantamentos de clientes;
- Emissão de notas fiscais de faturamento pela sequência numérica;
- Na entrega das vendas de mercadorias, colher a assinatura do cliente conferindo com o pedido de venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistência pelo cliente;
- Regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito).

Os procedimentos de controles internos das vendas podem variar de empresa para empresa, e posteriormente poderá ser observado que intimamente estes controles estão ligados aos exercidos sobre as contas a receber e a caixa.

### **2.3.2 Considerações gerais sobre controles internos da área financeira**

A área Financeira representa o local onde são efetuadas todas as movimentações financeiras da organização, bem como a responsável em atender as necessidades das demais áreas.

Conforme Coronado (2001, p. 85), a missão desta área é “disponibilizar os recursos financeiros requeridos pelas demais áreas e aplicar da melhor forma possível os recursos por elas liberados.”

Sendo assim, ela tem que se relacionar com todas as áreas, captando e aplicando recursos, seja por meio das contas a pagar, contas a receber, bem como pelas disponibilidades. Enfim, tudo que envolva movimentação financeira e que só este setor possa verificar e analisar, se os procedimentos de controles estão sendo efetuados e seguidos de forma correta.

### 2.3.2.1 Disponibilidades

São apresentados como disponibilidade todos os recursos que a empresa possui, podendo ser considerados como liquidez imediata, ou seja, que possam ser “transformados” em dinheiro para uso imediato, tanto no caixa como no banco.

Conforme Attie (2011, p. 349),

disponibilidade são recursos de propriedade da entidade, representada por caixa ou equivalente de caixa, à disposição para uso imediato e irrestrito. [...], na movimentação dos recursos financeiros, incluem-se não somente saldo de moeda em caixa ou depósito em conta bancária, mas, também, outros tipos de contas que tenham as mesmas características de liquidez e de disponibilidade imediata.

Para Attie (2011, p. 349) “são considerados como disponibilidade o numerário em mãos, em trânsito e os saldos bancários que possam ser livremente utilizados; os cheques à vista em poder da entidade; as aplicações em títulos negociáveis com conversibilidade imediata; e as aplicações em ouro.”

Na organização a movimentação de caixa e banco apresenta transações contínuas, isto porque na grande maioria, os pagamentos e recebimentos são efetuados ou liquidados por meio deles. E para evitar o grande volume de dinheiro nas operações, muitas empresas tentam eliminar ao máximo o giro em espécie nas suas dependências.

Por este motivos buscam estabelecimentos bancários como meio de amenizar essa movimentação, utilizando-se de cheques, e evitando desta forma a ambição e cobiça de muitos pelo dinheiro. (SÁ, 2002).

As empresas devem optar pelos controles que mais confiança e credibilidade transmitam, de acordo com as suas necessidades, auxiliando desta maneira na segurança à administração.

Deste modo, Attie (2011, p. 351) cita alguns procedimentos que podem ser utilizados como forma de fortalecimento dos controles internos:

- ✓ segregação de funções entre a custódia de valores para pagamentos;
- ✓ sistema de autorização e aprovação para pagamentos;
- ✓ conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoa independente da 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 os valores mantidos em mãos;
- ✓ cancelamento de documentação comprobatória após o pagamento;
- ✓ controle de pagamento 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.

Possuir um sistema de controles nas disponibilidades é fundamental para toda empresa, como já mencionado, ele é composto muitas vezes por valores em espécie, atraindo aqueles que tenham más intenções. Almeida (2010, p. 143), em concordância, afirma que “caixa e banco, por ser um ativo de pronta liquidez, é o mais sujeito a uma utilização indevida.”

Por este motivo, a existência dos procedimentos organizacionais dentro das disponibilidades da entidade é imprescindível, auxiliando nos controles das movimentações da conta, como prevenindo contra fraudes e desfalques.

#### 2.3.2.2 Contas a pagar

As contas a pagar referem-se às obrigações da empresa para com terceiros, e o controle destas deve ser uma tarefa de rotina, já que envolve o desembolso de recursos financeiros.

Para Almeida (2010, p. 287), “as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa.”

Estas obrigações podem estar relacionadas com aquisição de produtos, contratação de serviços, despesas, encargos sociais, bem como empréstimos bancários, entre outros, destinados ao bom funcionamento da organização.

Com relação a isto, segundo ainda Almeida (2010, p. 287), as obrigações compreendem os seguintes grupos de contas:

- empréstimos a pagar;
- fornecedores a pagar;
- imposto de renda a pagar;
- outros impostos a pagar;
- salários a pagar e descontos e encargos sociais a recolher;
- outras obrigações;
- provisões.

As atividades de contas a pagar devem seguir uma rotina, já que fornecem informações gerenciais de grande importância para os gestores nas tomadas de decisões. Estas rotinas devem identificar, controlar e programar os procedimentos para liberação e pagamento destas contas.

Conforme SEBRAE (2012), um bom controle interno nas contas a pagar possibilita a identificação de alguns elementos, como:

- a) identificar todas as obrigações a pagar;
- b) priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira;
- c) verificar as obrigações contratadas e não pagas;
- d) não permitir a perda de prazo, de forma a conseguir descontos;
- e) não permitir a perda de prazo, de forma que implique no pagamento de multa e juros;
- f) fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa;
- g) conciliação com os saldos contábeis.

Para garantir um bom controle, manter periodicamente a emissão de relatório com as obrigações pendentes é o essencial, com o intuito de verificar os registros das informações, e assim, efetuar a conciliação, para desta maneira, confirmar a veracidade dos fatos ocorridos, baseados em documentos pertinentes a operação. Este controle tem como objetivo evitar pagamentos em duplicidade, conferir se as compras foram autorizadas, efetuadas e registradas corretamente, além de impedir possíveis fraudes.

Franco e Marra (2001) atestam que se deve assegurar que todas as obrigações descritas são realmente devidas e que as mesmas estão sendo liquidadas de acordo com a política financeira da entidade.

A melhor forma de evitar irregularidades no que diz respeito a contas a pagar está na segregação da função de compras, recepção e conferência de comprovantes de pagamento, evitando assim a atividade de somente uma pessoa que possa se aproveitar da situação. (DAL MAS, 2000).

A aplicação correta dos sistemas organizacionais neste setor transmite maior confiabilidade aos gestores, com informações concretas e precisas. Silva Junior (2000, p.108) destaca que “não resta dúvida que nesse ambiente de controle, o trabalho da contabilidade, além de mais simples e seguro, apresentará à administração informações mais úteis e confiáveis.”

A importância de um controle no contas a pagar visa proteger, assim como gerar informações sobre as obrigações da empresa, e da mesma forma deve se manter também o controle no contas a receber.

### 2.3.2.3 Contas a receber

Assim como, no Contas a Pagar, as Contas a Receber merecem sua atenção, já que se trata da conta onde constam os valores que a empresa tem a receber oriundas de venda a prazo de mercadorias, ou mesmo de outras transações referentes à atividade operacional da empresa.

De acordo com Almeida (2010, p. 168), “as contas a receber representam direitos adquiridos por venda a prazo de bens ou serviços relacionados com o objeto social.”

Outros valores podem ser agregados às Contas a Receber, segundo Dal Mas (2000), no contas a receber também, se incluem os valores a receber referentes a adiantamento e empréstimos realizados a terceiros ou a empregados, e não somente os saldos resultantes das receitas ainda não cobradas.

Manter um sistema de controle interno no contas a receber é fundamental, já que envolve direitos em relação à venda de mercadoria ou prestação de serviço a terceiros. Este sistema pode variar de empresa para empresa, porém sua utilização transmite maior segurança para a administração da organização.

Segundo Attie (2011, p. 372), os procedimentos dos controles fortalecem e tranquilizam as atividades de contas a receber, podendo ser exemplificados da seguinte forma:

- segregação de funções entre a custódia das contas a receber e a de contabilização;
- conciliação periódica entre a custódia e a contabilidade;
- autorização para descontos por pessoas independentes de sua guarda;
- análise permanente das contas a receber atrasadas e esforço para seu recebimento;

- utilização de recebimentos por via bancária; e
- confirmação dos devedores, por pessoas independentes da custódia.

Porém para se atingir estes procedimentos de controle, a empresa tem que possuir alguns serviços essenciais, sendo que estes devem ser mantidos de forma organizada, com o intuito de ter maior aproveitamento e resposta das contas a receber. Sendo assim, Sá (2002, p. 290) informa os seguintes serviços:

- um serviço de cadastro baseado em critérios rigorosamente técnicos, ou, então, apelado para agências de informações que possuam idoneidade;
- um serviço de autorização de créditos que saiba interpretar corretamente as informações cadastrais;
- um faturamento e uma expedição de produtos que sigam rigorosamente as instruções fiscais e que se submetam a um permanente controle de conferência de exatidão de cálculos e contagens físicas;
- um serviço de cobrança bem organizado;
- uma carteira de títulos organizada, constantemente inspecionada e em perfeita conexão com os serviços de caixa e de cobrança;
- um serviço de razão analítico de clientes bem feito, bem inspecionado e com permanente entrega de extratos de contas aos clientes.

Sustentar periodicamente um controle adequado com os serviços necessários auxiliam no sucesso dessas contas, afinal, para Ludícibus, Martins e Gelbcke (2007, p. 54), “as contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas [...]”

Os controles internos das contas a receber facilitam o planejamento da entidade, pois permite que os gestores conheçam seus clientes, assim como forneçam informações para realização do orçamento de caixa, definindo desse modo prazos de recebimentos, permitindo também um maior grau de confiabilidade das informações.

A seguir abordam-se alguns temas pertinentes apresentados por alguns autores, como a política de créditos que devem ser adotadas pelas empresas, mantendo em dia os cadastros de seus clientes, e por meio deste, analisar a concessão de créditos propondo medidas de cobrança.

#### *2.3.2.3.1 Políticas de crédito*

As empresas visam atingir seus objetivos de lucratividade por meio da venda de seus produtos ou prestação de serviço, porém elas devem definir suas formas de cobrança, neste caso, à vista ou a prazo. Na venda à vista, o cliente paga

no ato pela compra efetuada, contudo, na venda à prazo o pagamento pelo mesmo é realizado de forma parcelada. Esta modalidade tem como intenção oferecer vantagens aos seus clientes, de maneira que não prejudique a empresa. Sendo assim, a organização deve realizar um planejamento onde seu capital de giro não seja comprometido pela inadimplência de seus consumidores.

Para Santos (2001, p. 36), “uma boa administração de contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos.”

Um controle adequado nas vendas à prazo é a criação de uma política de créditos nas vendas aos clientes, onde esta deve ser estabelecida pela entidade, tendo como intuito organizar e padronizar os procedimentos para concessão de créditos.

Desta forma, SEBRAE (2007, p. 24) informa que “a Política de Crédito define as diretrizes, os critérios e os procedimentos a serem usados para concessão ou não de crédito aos clientes.”

Não basta somente vender, sem se preocupar com o receber. Neste sentido a política de créditos deve minimizar os riscos de inadimplência. Mas para isto, deve definir a melhor forma, isto porque, uma política rígida reduz a inadimplência como também as vendas, por sua vez, uma empresa que possua uma política mais leve, tende a possuir uma maior atividade de vendas, bem como uma provável alta na inadimplência. Sendo assim, a entidade deve analisar sua situação financeira, e desta forma definir seus procedimentos para se atingir um equilíbrio, uma vez que, segundo Silva (1998, p. 103), “a política de crédito está relacionada diretamente com as aplicações de recursos de natureza operacional [...]”

Aspectos devem ser levados em conta na hora de estabelecer as políticas de crédito, e de acordo com SEBRAE (2007) são:

- prazos e plano de financiamento (30/60/90 dias ou 1 + 2 parcelas 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 cliente novo;
- avaliação das restrições cadastrais;
- instrumentos de crédito a serem utilizados;
- garantias fornecidas pelo cliente.

A adoção dos critérios mencionados auxilia a empresa na formatação de uma política de crédito adequada para atingir de forma segura os objetivos financeiros previstos.

#### 2.3.2.3.2 *Cadastro de clientes*

Para realizar uma venda à prazo, deve-se conhecer o cliente, realizar uma coleta de dados e informações que contribuam com a proteção da parcela do patrimônio investido para esta natureza.

Este levantamento de dados cadastrais dos clientes é efetuado por meio de uma ficha cadastral, onde de acordo com SEBRAE (2007), deve conter somente campos que serão realmente utilizados na análise, para que assim se possa formar um conceito referente à capacidade e condição dos mesmos.

Conforme Sá (2002, p. 290), “um cadastro, para que esteja convenientemente organizado, é preciso que tenha informantes bem orientados e perguntas estudadas de acordo com a necessidade das respostas para a avaliação do crédito.”

Todas as informações obtidas na ficha cadastral devem ser conferidas por meio da documentação apresentada pelos clientes, sendo as mais essenciais a carteira de identidade, CPF (Cadastro de Pessoa Física), comprovante de residência e comprovante de renda.

Segundo SEBRAE (2007), a apresentação do comprovante de renda é decisiva para apurar a capacidade de pagamento do cliente, pois neste documento pode se observar a renda e o patrimônio de mesmo, tendo como opção a apresentação da carteira de trabalho, declaração anual de imposto de renda, escritura registrada de imóvel, entre outros.

A utilização de serviços de centrais de informações e de proteção ao crédito sempre são meios recomendados como forma de assegurar a qualidade e segurança na hora da concessão de créditos com risco calculado. (SEBRAE, 2007).

As fichas cadastrais devem ser atualizadas periodicamente, já que sempre pode haver mudanças na renda financeira ou então no endereço dos clientes. Afinal um cadastro atualizado é essencial quando este serve como meio de análise na concessão de créditos, confirmando a veracidade das informações passadas pelos clientes, como a capacidade destes de efetuar os pagamentos.

### 2.3.2.3.3 Análise e concessão de crédito

A atividade de concessão de crédito se dá após a análise criteriosa das informações obtidas do cadastro efetuado do cliente, bem como de outras fontes que definirão se o mesmo possui poder de compra, assim como meios de cumprir sua obrigação com a fornecedora.

Conforme SEBRAE (2007), por meio dos dados obtidos pelo cadastro do cliente pode-se fazer uma análise de proposta de crédito de maneira profissional.

Não se tem sentido efetuar uma operação a prazo se o cliente não demonstrar meios de pagar pelo bem ou serviço adquirido. Desta forma, uma avaliação das informações dos clientes pode prever a real capacidade do mesmo em efetuar a quitação da dívida.

Para Santos (2001, p. 44), a “análise de crédito é uma técnica de previsão que permite à empresa vendedora estimar a capacidade de pagamento a curto prazo do pretendente ao crédito.”

Existe um procedimento muito utilizado na análise da concessão de crédito, que pode ser definida como 5C's do crédito, onde este investiga o potencial de pagamento pelo cliente diante de cinco fatores mencionados por Neto e Silva (2002, p. 119) como:

- caráter: informação obtida mediante entrevista ou análise do passado do cliente;
- capacidade: conforme apresente desempenho econômico e geração de recursos financeiros para pagamento futuro;
- capital: se possui bens disponíveis que cubram o valor da obrigação;
- colateral: garantias que o cliente possa garantir ao pagamento;
- condições: capacidade de o cliente quitar sua dívida diante de acontecimentos externos, como exemplo, a economia.

Ainda para Neto e Silva (2002), a concessão de crédito baseado na análise pelos 5C's pode apresentar certas deficiências, isto porque, a análise baseia-se no julgamento individual de um funcionário, e sabe-se que a experiência nessa atividade é um fator determinante, sendo que a mesma é adquirida somente pelo tempo, além de que este procedimento não faz uma ligação direta com o objetivo da empresa, que é maximizar o lucro.

A concessão de créditos estima a capacidade do cliente em efetuar o pagamento, porém, ela não pode determinar de maneira certa a incidência deste fato. Uma análise bem estabelecida pode trazer segurança ao que se refere o recebimento, mas não uma garantia.

Desta forma, Santos (2001, p. 49) comenta que, “como acontece com toda técnica de previsão, a análise de crédito tem como principal objetivo fornecer as melhores estimativas possíveis acerca do futuro. Entretanto, não existe metodologia de previsão que consiga precisão total em seus prognósticos.”

Sendo assim, as empresas podem se cercar de todas as garantias possíveis para obter segurança na concessão de créditos, optando por serviços de informações efetuados por empresas especializadas no ramo.

Santos (2001, p. 48) afirma que, “a análise de crédito efetuada por empresas especializadas produz um conjunto consolidado de informações sobre a empresa analisada, unificando assim as várias informações necessárias à concessão de crédito.”

Por fim, cabe ao funcionário responsável pela análise, após toda investigação, dar um parecer ao cliente, sendo “sim” para concessão de crédito ou “não” em forma de recusa, caso mostre inviável a operação de venda ou prestação de serviço de forma a prazo ao mesmo.

Para Neto e Silva (2002, p. 119), “a concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra.”

Conceder ou não o crédito deve ser uma decisão que deve contrabalançar conforme a necessidade de venda com a real capacidade de efetuar o pagamento pelo cliente. (SEBRAE, 2007).

A concessão de crédito, por mais técnicas ou procedimentos que a empresa se utilize na análise, sempre envolverá alguma dose de intuição, isto porque, nenhum dado obtido, por mais seguro que pareça, será suficiente ao ponto de abranger todos os fatores envolvidos na decisão. Com o passar dos tempos, cada organização vai obtendo a experiência necessária, permitindo assim, o aperfeiçoamento da prática, evitando desta forma os clientes inadimplentes, bem como a atividade de cobrança.

#### 2.3.2.3.4 Medidas de cobrança

Para atingir o objetivo da empresa, que é a geração de lucro, ela precisa vender e receber, seja este recebimento como já mencionado à vista ou à prazo. Porém, a venda à prazo precisa ser quitado pelo cliente para que assim, a entidade possa ter sua lucratividade como prevista.

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p. 404), “cobrança é o ato de concretização do recebimento de valores representativos de vendas, a vista ou a prazo, de forma oportuna. Cobrar é tão importante quanto vender, pois o ciclo operacional só se completa quando o valor da venda é recebido.”

Pensando na questão de cobrança, bem como na possível inadimplência dos clientes, as empresas devem possuir uma política de cobrança, onde todos os fatores referentes à falta de pagamento sejam analisados e definidos. Sendo assim, Brigham e Houston (1999, p. 589) afirmam que “a política de cobrança se refere aos procedimentos seguidos pela empresa para receber contas vencidas.”

A política de cobrança deve ser de conhecimento dos clientes para que se evitem reclamações futuras, afinal, seu objetivo é fazer com que os pagamentos dos mesmos ocorram nas datas informadas no ato da compra ou no seu vencimento, para que estes valores estejam à disposição da administração de caixa da empresa como previsto, evitando maiores transtornos entre cliente e fornecedor. (LEMES JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM, 2010).

Criar procedimentos de cobrança deve ser essencial para toda entidade, segui-los é mais importante ainda, afinal o sucesso da cobrança se faz com um acompanhamento de rotina. O SEBRAE (2007) traz como sugestão alguns controles que são:

- sistema de controle das contas a receber;
- penalidades financeiras (multas e juros);
- atraso máximo permitido, a partir do qual as ações de cobrança serão iniciadas;
- critério e parâmetros para a renegociação da dívida;
- contato a serem feitos e seus respectivos prazos;
- registro do cliente inadimplente nos órgão de proteção ao crédito;
- prazo e forma de comunicação ao (s) fiador (es) ou avalista (s);
- medidas extrajudiciais e judiciais a serem tomadas; e
- respeito ao Código de Defesa do Consumidor no que se refere à cobrança de dívidas.

Para ter-se uma política de cobrança satisfatória, os responsáveis por esta atividade devem procurar manter de maneira controlada a perda com a inadimplência, o ideal seria o pagamento como previsto na concessão de crédito, mas como são fatos que não se pode prever, cabe aos cobradores exercerem procedimentos visando o recebimento destes créditos concedidos, em atraso.

Segundo Megliorini e Vallin (2009, p. 188):

uma política de cobrança eficiente mantém os prazos de recebimentos e as perdas com inadimplência em níveis razoáveis. São vários os procedimentos de cobrança que podem ser adotados. Cartas, e-mail, visita pessoal, agência de cobrança e cartórios de protesto são os mais comuns.

Os procedimentos visam auxiliar a cobrança, até porque, a medida que as contas tendem a ficar cada vez mais atrasadas, o esforço desta atividade tende a se tornar mais pessoal e intensa (GITMAN, 2004). No processo de cobrança deve prevalecer o respeito ao cliente, mesmo nos momentos em que deve ser realizado o trabalho de forma firme, mas cortês.

Um setor de cobrança estruturado de forma correta, por meio de procedimentos padrões definidos e efetuados por profissionais competentes e capacitados proporcionaram um controle mais eficiente dos recursos da empresa, minimizando os prejuízos e reduzindo as perdas com devedores incobráveis.

## 2.4 CONTROLES INTERNOS NA CONTABILIDADE

A atividade da Contabilidade responsável pelos registros contábeis tem papel importante dentro da organização, pelo fato de que, é por meio das informações contidas nos relatórios emitidos por ela, que os gestores tomam suas decisões visando o bom funcionamento, como a perpetuidade da entidade.

Segundo Migliavacca (2004, p. 61), “a contabilidade é o meio indispensável de exercer controle financeiro sobre as atividades e recursos da empresa. Fornece uma estrutura bem definida de responsabilidades. É o placar financeiro da organização.”

Desta forma, a empresa deve possuir controles eficazes, capazes de produzir informações fidedignas e confiáveis, onde retrata claramente a realidade da mesma, dando suporte às medidas decisórias de maneira segura.

Para Attie (2011, p. 192), “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.”

Informações contábeis baseadas em controles ineficientes podem gerar conclusões erradas ou distorcidas, podendo induzir a tomada de decisões equivocadas causando danos e prejuízos à situação da empresa (CREPALDI, 2011).

Um controle interno adequado na contabilidade faz com que se gerem dados concretos e específicos, e segundo Migliavacca (2004) devem garantir alguns dos seguintes objetivos:

- que as transações contábeis sejam realizadas conforme com as autorizações da administração;
- que as transações mantenham controle sobre os ativos da empresa, bem como sejam registradas permitindo a elaboração dos relatórios contábeis, seguindo os princípios contábeis, assim como outros critérios aplicáveis a estes relatórios;
- somente autorizados tenham acesso aos ativos da empresa, e também dos livros e registros contábeis;
- que os registros contábeis dos ativos tenham acompanhamento periódicos, comparando com a existência física, e que se realize os ajustes se necessários, referente as diferenças;
- as operações neste setor devem estar suportadas por um manual de procedimentos de contabilidades, onde esteja especificado o uso adequado das contas, assim como o registro das transações;
- plano de contas completo de acordo com a necessidade da empresa bem como dos princípios da contabilidade;
- relatórios financeiros periódicos de forma informativa e detalhada;
- lançamentos suportados por documentação original adequada e autorizada.

Por meio dos procedimentos informados, a empresa pode atingir seus objetivos, como a salvaguarda dos seus ativos e das informações, atingindo assim, uma contabilidade clara e segura.

Para Migliavacca (2004, p. 62), “a contabilidade deve suprir a gerência com dados para a tomada racional de decisões, ao invés de fornecer uma massa de dados sem uso e com pobreza em seu formato.”

Cabe à Contabilidade, neste sentido, fazer a análise e mensuração dos dados obtidos e reverter-los em informações úteis, na qual formam subsídios para o apoio a gestão nas tomadas de decisões com base em relatórios confiáveis, garantindo a continuidade da entidade.

## 2.5 AUDITORIA

As empresas devem dispor de elementos e informações confiáveis, deste modo que auxiliam seus administradores nas tomadas de decisões, visando o interesse dos gestores bem como de terceiros que possuam algum vínculo com a empresa. A auditoria neste sentido surge como uma ferramenta na conferência da fidedignidade das informações.

De acordo com Franco e Marra (2001, p. 26),

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 auditoria, que consiste no exame de documentos, livros e registros, inspeções, obtenção de informações e confirmações internas e externas, obedecendo a normas apropriadas de procedimentos, objetivando verificar se as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação nelas demonstrada, de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade, aplicados de maneira uniforme.

Attie (2011, p. 5), por sua vez informa que “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.”

A auditoria vem como um meio de confirmar a veracidade dos registros contábeis, assim como das demonstrações, dando credibilidade às informações nelas contidas. Em concordância com o assunto, Perez Júnior (2010, p. 2) diz que,

a auditoria pode ser definida como levantamento, o estudo e a avaliação sistemática das transações, procedimentos, rotinas e demonstrações financeiras de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação.

Para esta avaliação, a auditoria se utiliza de exames que obedecem as normas de auditoria usualmente aceitas, como aos procedimentos que se julgarem

cabíveis para comprovação dos dados e fatos ocorridos, levando em conta a reflexão praticada pelo auditor de forma responsável e independente.

Com relação aos procedimentos, Sá (2002, p. 33) atesta que “as falhas de procedimentos, de eleição de critérios, de pessoas, de avaliação etc., na tarefa de auditoria, devem ser rigorosamente evitadas, pois a natureza do serviço, para cumprir sua finalidade, é a da “credibilidade”, coisa que não permite abalos.”

A auditoria não tem como objetivo detectar fraude, erros ou mesmo irregularidades, porém, com a aplicação dos procedimentos corretos estes fatos podem ser consequência. Diante disto, Crepaldi (2002, p. 23) informa que “consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos [...]”

Esse mal que assola a sociedade, segundo Sá (2002), de decadência ética cada vez mais acentuada, com a perda moral, influenciam cada vez mais as práticas mencionadas acima. Sendo assim, a auditoria vem como uma forma de exercer uma ação preventiva, tendo como foco confirmar a veracidade das informações, e desta forma o auditor devidamente habilitado a expressar sua opinião por meio do parecer contábil.

### **2.5.1 Gêneros de auditoria**

A auditoria pode ser classificada de acordo com a relação do auditor com a empresa auditada, desta forma ela pode ser definida como: auditoria externa (independente) e interna.

Conforme Sá (2002, p. 41), a classificação de auditoria poder ser relativa à forma de intervenção:

- quando a verificação dos fatos é realizada por funcionários da própria empresa, constituindo um serviço, uma seção ou um departamento, a intervenção ou censura denomina-se auditoria interna;
- quando a verificação dos fatos é levada a efeito por profissional liberal ou por associação de profissional liberal e, portanto, elementos estranhos à empresa, a intervenção ou censura denomina-se auditoria externa ou independente.

A seguir, abordam-se ambos os gêneros, porém, por considerar a auditoria interna como mais eficiente no tratamento dos controles internos um melhor tratamento será apresentado.

### 2.5.1.1 Auditoria externa

A auditoria externa, também chamada por auditoria independente se caracteriza como o próprio nome já diz, por sua independência, onde não possui nenhum vínculo com a empresa auditada, sendo importante meio de atestar a veracidade dos dados administrativos, bem como contábeis da organização auditada.

Franco e Marra (2001, p. 218) conceituam a auditoria externa como “aquela realizada por profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual.”

Acionistas, investidores, assim como demais usuários das informações das entidades, necessitam obter informações e dados sólidos e seguros, porém não influenciáveis pela administração da mesma. Por este motivo, o papel do auditor externo é de grande valia, pois ele é um profissional independente, possuindo competência para emitir uma opinião sobre as demonstrações da organização.

Segundo Franco e Marra (2001, p. 218), “a independência do auditor externo deve ser absoluta e jamais poderá aceitar imposições da empresa quanto ao procedimento que deverá adotar para a realização da auditoria, nem quanto às conclusões a que deve chegar.”

Para Almeida (2010), o principal objetivo é emitir um parecer ou então opinião, para verificar e comprovar que as demonstrações contábeis representam a real posição da empresa diante dos resultados patrimoniais e financeiros, respeitando os princípios contábeis, também como a uniformidade em relação ao ano anterior.

Almeida (2010, p. 24), ainda destaca que para se atingir este objetivo,

o auditor independente necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno relacionado com a parte contábil, e proceder à revisão analítica das contas do ativo, passivo, despesas e receitas, a fim de estabelecer natureza, datas e extensões dos procedimentos das demonstrações financeiras e avaliar essas evidências

Neste sentido, a ética como a moral são papéis importante deste profissional, que não deve se deixar influenciar, devendo este julgar a extensão bem

como a profundidade em que deve se dar o exame. Tendo este, a responsabilidade civil e criminalmente diante da sua opinião.

#### 2.5.1.2 Auditoria interna

Com a intenção de dar melhores atenções aos procedimentos internos das empresas, devido ao crescimento cada vez mais acentuado destas, os gestores e administradores sentiram a necessidade de possuir colaboradores responsáveis pelo acompanhamento periódico das atividades operacionais, bem como dos procedimentos adotados pelos mesmos, definindo estes como auditores internos.

Segundo Almeida (2010, p. 05),

a administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Entretanto, de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa.

Santos, Schmidt e Gomes (2006, p. 97) afirmam que “não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado pelo sistema, ou se o sistema na deveria ser adaptado as novas circunstancias.”

A auditoria interna vem como uma ferramenta de controle, nos quesitos de observar, investigar e questionar as operações executadas dentro da organização, objetivando assim auxiliar a administração quanto aos sistemas operacionais, por meio de sugestões ou recomendações.

Sua desvantagem, segundo Franco e Marra (2001), destina-se do risco em que se pode tornar rotineira o trabalho dos auditores dentro da organização, fazendo exames somente do que lhe são oferecidos, ou então pela questão do coleguismo que pode ocorrer entre funcionários de outros setores, provocando e perda de autoridade e da força moral que os auditores devem impor diante dos demais colaboradores, bem como administradores.

Para Perez Junior (1998, p. 79), “o auditor interno tem a função de examinar transações detalhadas, revisar procedimentos contábeis e operacionais da

empresa e determinar o sistema de controle interno mais adequado, assim como o grau de observância das políticas estabelecidas pela administração.”

Sá (2002) enfatiza que para muitos autores, a principal função da auditoria interna é a de atestar exclusivamente a validade dos controles internos, porém, para ele, isto limitaria um serviço que pode ser muito mais amplo e ser tratado com maior profundidade e utilidade pela organização.

Sendo assim, auditoria interna está subordinada aos interesses da administração, sua função está em examinar se os métodos de controle estipulados pela organização estão sendo efetuados de forma correta, caso contrário propor novos métodos que cooperem no combate aos erros.

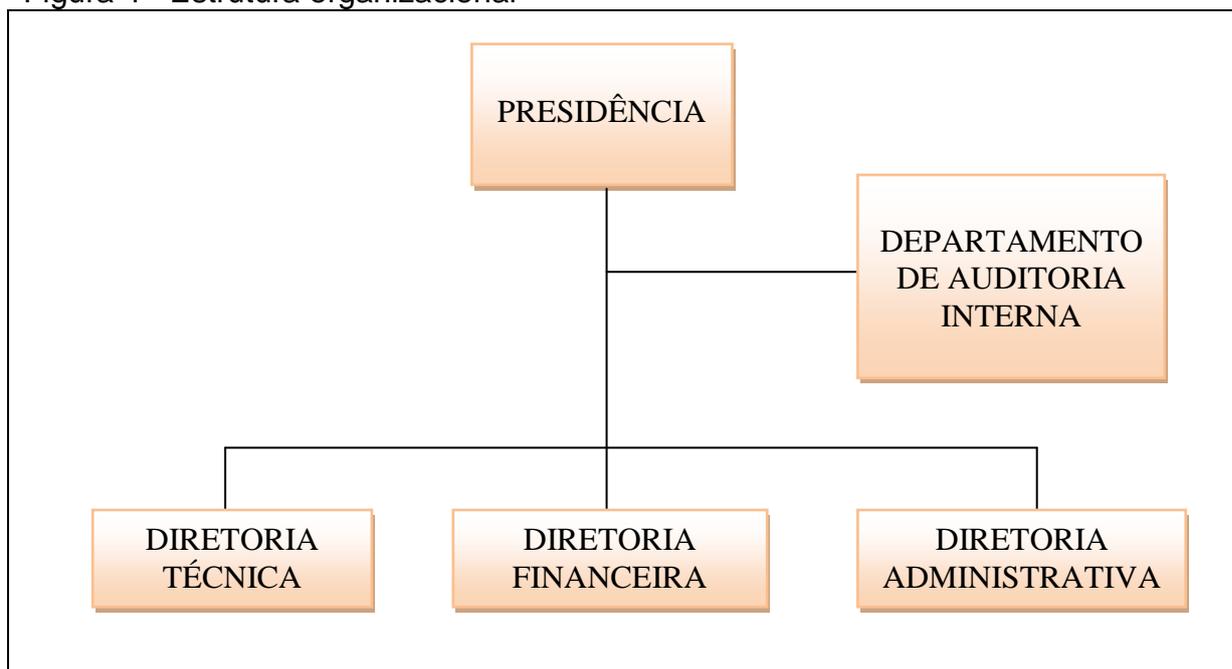
Relacionado à questão de subordinação, Franco e Marra (2001, p. 219) citam que,

a auditoria interna é 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, preenchendo todas as condições necessárias ao auditor externo, mas também exigindo da empresa o cumprimento daquelas que lhe cabem. Ele deve exercer sua função com total obediência às normas de auditoria e o vínculo de emprego não lhe deve tirar a independência profissional, pois sua subordinação à administração da empresa deve ser apenas sob o aspecto funcional.

Para exercer a sua função, a auditoria interna deve manter um grau de autonomia dentro da entidade, podendo interferir em todos os setores, inclusive na administração, que apesar de possuir uma superioridade hierárquica, deve se submeter aos exames praticados pelo auditor interno sem ferir sua indagação. (SÁ, 2002).

Para um melhor entendimento, tem-se a Figura 4, que demonstra por meio da estrutura organizacional, onde está situado o departamento de auditoria interna:

Figura 4 - Estrutura organizacional



Fonte: Almeida (2010, p. 5)

A vantagem da auditoria interna está na questão da existência do departamento dentro da própria organização, exercendo periodicamente e permanentemente a revisão dos controles, exames, bem como levantamento de dados para suas conclusões, de forma como já mencionada, totalmente independente, podendo assim auxiliar na tomada de decisões por parte dos administradores.

Quando bem organizada e podendo contar com funcionários competentes, a auditoria interna pode vir a ser um importante fator no controle interno, garantindo que procedimentos e rotinas sejam efetuados conforme o esperado, atendendo aos objetivos da organização, assim como evitar a negligência ou ineficiência desses controles.

### 2.5.2 Normas e procedimentos dos trabalhos de auditoria

A fim de se efetuar os trabalhos de auditoria corretamente e de forma objetiva, cabe aos auditores seguirem as normas e os procedimentos que os cercam.

Neste sentido, as normas são os caminhos e os requisitos necessários a serem seguidos no andamento dos trabalhos de auditoria.

Conforme Pereira et al (2005, p. 314), as normas compreendem um “conjunto de princípios e preceitos mínimos consagrados a serem observados na técnica executiva de auditoria, geralmente sugeridas por entidades que congregam estudiosos ou por aquelas controladoras do exercício profissional.”

Já os procedimentos, são os meios utilizados a se obter as informações necessárias, base esta para o auditor poder elaborar seu parecer.

Segundo Almeida (2010, p. 34), “os procedimentos de auditoria representam um conjunto de técnicas que o auditor utiliza para colher as evidências sobre as informações das demonstrações financeiras.”

A seguir segue alguns dos principais procedimentos informados por Almeida (2010) nos trabalhos do auditor:

- Contagem física – realizado para identificar de forma física/visual os bens declarados nas demonstrações financeiras, sendo os mais submetidos a este procedimento o dinheiro em caixa, os estoques, títulos, também como outros bens do ativo imobilizado;
- Confirmação com terceiros – consiste em confirmar os bens da empresa em poder de terceiros, tais como: dinheiro em conta corrente bancária, contas a receber de clientes, contas a pagar a fornecedores, etc.;
- Conferência de cálculos – o auditor certifica-se da exatidão dos cálculos efetuados pelo contador na elaboração das demonstrações financeiras, podendo ser: cálculos de valorização de estoques, cálculos dos juros provisionados, entre outros;
- Inspeção de documentos – o auditor realiza exames na documentação para comprovar a veracidade das informações contidas nos registros contábeis, podendo estes documentos serem de natureza interna ou externa. Os internos referem-se aos documentos produzidos na empresa como, relatório de despesas, requisição de compras, etc. Os externos são os fornecidos por terceiros, podendo ser as notas fiscais de fornecedores, apólice de seguros, entre outros.

Por meio destes procedimentos e das técnicas utilizadas pelo auditor, este poderá de forma clara, e consciente elaborar seu parecer fundamentado em informações obtidas no decorrer dos trabalhos de auditoria.

### 2.5.3 Planejamento e programas dos trabalhos de auditoria

O auditor para o bom andamento de seus trabalhos precisa planejá-lo, organizando e elaborando os programas que o auxiliarão no desempenho das suas atividades.

Segundo Pereira et al (2005, p. 313), “quando adequadamente planejados, os trabalhos de auditoria possibilitam ao auditor efetuar os procedimentos na obtenção de evidências que, em maior grau de relevância, lhe proporcionando segurança na emissão do parecer.”

Para um bom planejamento é necessário também um bom conhecimento no que se refere à empresa auditada, conhecer suas atividades, as normas que a regem, bem como se acerrar de todas as informações que a envolvam.

Oliveira e Diniz Filho (2001, p. 44) sugerem, “o planejamento pressupõe adequado nível de conhecimento sobre atividades, fatores econômicos, legislação aplicável e práticas operacionais da entidade, e nível geral de competência de sua administração.”

O programa de auditoria também conhecido como plano expõe com mais particularidade os vários procedimentos existentes, devendo este basear-se em um sistema particular de informações do cliente e em controles internos contábeis, obtendo assim um bom planejamento. (PEREIRA et al, 2005).

Desta forma, efetuar antecipadamente um planejamento dos programas para o trabalho de auditoria se torna essencial, pois com base nas informações coletadas sobre a empresa, e da aplicação dos procedimentos, pode-se obter melhores resultados no momento da emissão do parecer por parte do auditor.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Finalizado o estudo da fundamentação teórica, chega-se o momento de conhecer a prática. Desta maneira, o estudo de caso em questão realizou-se em uma microempresa industrial e comercial situada na cidade de Içara/SC, com o intuito de destacar os processos organizacionais realizados, notando e ressaltando as falhas e seus principais efeitos. Em seguida ao acompanhamento, expõem-se sugestões de melhorias e adequações dos processos, tendo como intuito auxiliar a gestão na reorganização da mesma.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa objeto de estudo possui sede própria localizada na cidade de Içara/SC, atuando na industrialização e comercialização de etiquetas industriais.

Iniciou suas atividades em 20 de dezembro de 2005, por prazo indeterminado, estando descrita conforme sua natureza jurídica sob forma de Sociedade Limitada, enquadrada como Microempresa – ME, e adota como regime de tributação o Simples Nacional.

Atualmente, ela possui 05 colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo um deles o administrador que também contribui na execução das atividades essenciais da empresa.

Trata-se de uma empresa relativamente jovem no mercado, porém atua com determinação para expansão dos seus negócios, industrializando e comercializando produtos com qualidade, em busca do reconhecimento no mercado de atuação.

A seguir apresenta-se um breve histórico, com o intuito de se conhecer melhor a entidade.

##### **3.1.2 Histórico da empresa**

A empresa foi fundada em 2005, do sonho de seu idealizador que desejava abrir um negócio próprio, acreditando no seu empreendedorismo com a ideia de conceber uma vida melhor a si e a sua família.

No início, as atividades da empresa eram destinadas a confecção de brindes personalizados, como chaveiros, bonés, entre outros. Porém, ao oferecer estes produtos nas empresas, as mesmas o questionavam se não produziam etiquetas e adesivos industriais.

Desta forma, em meados de 2004, em meio a crescente demanda do mercado de etiquetas, o proprietário foi em busca de materiais para produzir amostras, efetuando novas visitas e oferecendo sua produção.

Assim, em 2005 utilizando tecnologia europeia em sua linha de produção, deu-se início a fabricação de etiquetas e materiais diferenciados, baseados em uma política de qualidade, tendo como intenção a incessante busca pela melhoria contínua.

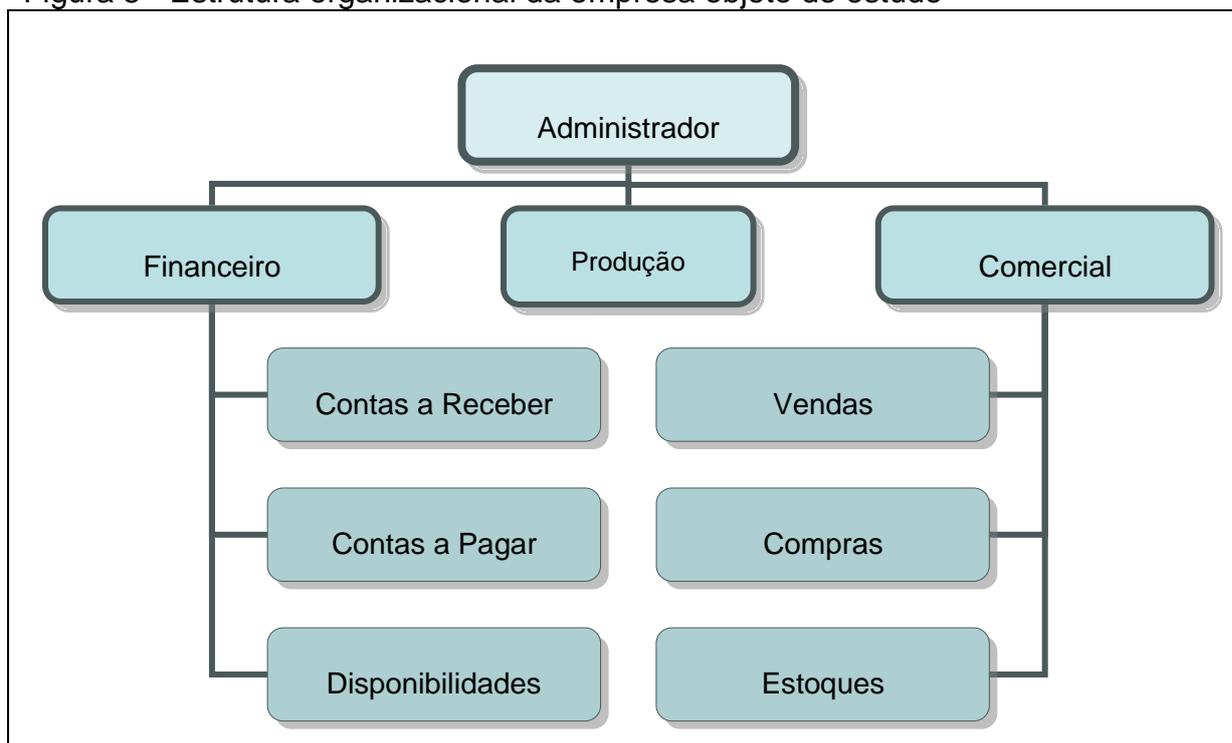
A empresa atualmente destina-se somente a atividade de produção de etiquetas industriais, voltada a atender outras empresas da região.

É uma empresa que está voltada para a qualidade, buscando perfeição em todos seus processos, desde o atendimento, tecnologia de produção, até sua estrutura organizacional capacitada a oferecer assessoria completa a seus clientes.

### **3.1.3 Estrutura da empresa**

A seguir, apresenta-se a estrutura organizacional da empresa, mediante o organograma constante na Figura 5, com destaque para os departamentos: comercial e financeiro.

Figura 5 - Estrutura organizacional da empresa objeto de estudo



Fonte: O autor (2012)

A empresa é gerenciada por um administrador, sendo ele responsável em exercer principalmente as funções do setor comercial, assim como o acompanhamento do setor financeiro praticado por uma funcionária, os demais colaboradores executam as atividades de produção de etiquetas.

### 3.1.4 Produtos

A empresa produz e comercializa etiquetas destinadas a outras indústrias da região, empresas estas, que utilizam estes produtos em suas fabricações.

Por meio das Figuras 6, 7, 8, 9 e 10 a seguir, são apresentadas as principais etiquetas produzidas pela empresa:

a) Etiqueta de Policarbonato Texturizado (0,25 e 0,38 de espessura);

Figura 6 - Etiqueta de policarbonato texturizado



Fonte: Guilherme Laitano

b) Etiqueta de Policarbonato Cristal (0,25 e 0,38 de espessura);

Figura 7 - Etiqueta de policarbonato cristal



Fonte: Guilherme Laitano

c) Vinil Branco (Adesivos Industriais);

Figura 8 - Vinil branco



Fonte: Guilherme Laitano

d) Vinil Holográfico;

Figura 9 - Vinil holográfico



Fonte: Guilherme Laitano

e) Etiqueta Resinada.

Figura 10 - Etiqueta resinada



Fonte: Guilherme Laitano

Acima foram apresentadas as principais etiquetas, porém entre elas, as etiquetas de policarbonato têm maior destaque.

### 3.1.5 Análise de mercado

A organização em estudo atende um público diversificado, fornecendo etiquetas para utilização nos produtos das mesmas, sendo os principais clientes as seguintes:

- a) Thermo System – produtora de duchas, chuveiros, aquecedores solares, entre outros. Tubarão/SC;
- b) Reivax – equipamentos para a aplicação em usinas hidrelétricas, termelétricas, nucleares, pequenas centrais hidrelétricas, sejam novos empreendimentos como em modernização de centrais existentes. Palhoça/SC;

- c) Ocean Brazil – indústria de vestuário. Criciúma/SC;
- d) Cianet – produção de tecnologia destinada à comunicação digital, banda larga e ultra larga para o mercado global. Florianópolis/SC;
- e) Inmes – produção de máquinas e equipamentos para indústrias de móveis e quadros. Braço do Norte/SC;
- f) Controller – comércio de produtos relacionados à área médica. Florianópolis/SC.

Na busca de fornecer etiquetas com alto padrão de qualidade, a empresa objeto de estudo, trabalha com os melhores fornecedores de matérias-primas e tecnologia, sendo as primordiais:

- a) MPK do Brasil – fornecedora de vinil branco, tintas serigrafias, adesivos holográficos e lâminas de corte. Filial Criciúma/SC;
- b) Cremer – fitas de transferência e adesivas. Curitiba/PR;
- c) 3M – fornecedora de fitas de transferência. Sumaré/SP;
- d) Spak Comunicação Visual – fornece vinil branco, tintas e lâminas de corte. Criciúma/SC;
- e) Tegape – empresa fornecedora de tecidos técnicos. Curitiba/PR;
- f) Produk – distribuidora de rolos de policarbonato. São Paulo/SP.

A concorrência na região de Içara não influencia a empresa em estudo, pois elas se dedicam a produção de materiais publicitários, sendo elas: Içara Brindes e Duka Painéis.

A empresa deste estudo se mantém frequentemente atualizadas a novas técnicas e tecnologias, produzindo etiquetas com matérias-primas de qualidade em equipamentos de ponta, tendo como intenção atender seus clientes com o melhor em etiquetas.

### 3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA EM ESTUDO

Nos próximos tópicos são abordadas as rotinas desenvolvidas pela área Comercial da empresa objeto deste estudo. Descrevendo os procedimentos adotados pela mesma nas atividades executadas, bem como posteriormente apresentar as propostas para o aperfeiçoamento dos procedimentos desenvolvidos.

Foram utilizados pelo autor deste estudo testes de observância, onde foram analisadas as rotinas praticadas sem causar interferência nos eventos; e

testes substantivos, que servem como meio de comprovação dos eventos ocorridos. Para completar, foi empregado um questionário não estruturado, onde foi realizado questionamentos conforme a necessidade para se alcançar e listar tais procedimentos.

Em primeiro momento, constatou-se que a entidade não se utiliza e nem possui nenhum tipo de manual de procedimentos, e que os mesmos são passados apenas verbalmente pelo administrador.

### **3.2.1 Atividades operacionais desenvolvidas pelos setores da área comercial**

Como área Comercial neste estudo entende-se as atividades de Compras, Almoxarifado/Estoque e Vendas. Que neste momento são descritas conforme as rotinas operacionais praticadas na empresa em questão.

#### **3.2.1.1 Atividade de compras**

Neste item, descrevem-se as principais atividades praticadas para o ato de compra, como aquisição de matérias-primas para produção, e de compras de materiais de uso e consumo.

##### *3.2.1.1.1 Descrição das atividades do setor de compra*

As atividades de Compras na empresa em estudo, como já mencionado anteriormente, são realizadas pelo administrador.

As compras tanto de matérias primas como de materiais para uso e consumo, não obedecem nenhum critério de compras por quantidade ou por período, sendo elas realizadas conforme as necessidades do momento, não existindo assim um processo de cotação de valores.

Para as matérias primas, isto ocorre pelo motivo de a empresa já possuir fidelidade com determinados fornecedores, pelo fato de oferecerem prazos atrativos prontamente estabelecidos entre as partes. Desta forma, a compra se realiza por meio de contato via telefone, *e-mail*, ou pelo próprio site do fornecedor.

O administrador também executa a tarefa de conferência das compras, sendo que ele nem sempre efetua o recebimento delas, pelo motivo da ausência

dele na sede da empresa em função das vendas, ficando esta atividade por conta de um funcionário que esteja disponível no momento do recebimento. Este faz a conferência dos produtos com a nota fiscal, e encaminha para a funcionária responsável, onde esta arquiva a nota e também o boleto sem efetuar nenhum registro.

Os boletos são arquivados em pasta por fornecedores, respeitando a ordem cronológica de vencimento, tendo assim, uma pasta para cada fornecedor, onde a funcionária deve diariamente conferir todas as pastas, afim de não haver atraso nos pagamentos.

No que se tratam as aquisições de materiais para uso e consumo, quando os mesmos são recebidos na empresa, não existe nenhuma conferência, sendo as notas simplesmente enviadas à funcionária responsável, onde faz o devido arquivamento, e ao final do mês, no último dia útil, encaminha todas as notas fiscais e os comprovantes a contabilidade.

### 3.2.1.2 Almoxarifado/Estoque

A empresa possui uma área com aproximadamente 47,25 m<sup>3</sup>, destinada especificamente a Almoxarifado, tamanho suficiente para o porte atual da empresa, assim como possível crescimento.

No seu interior encontram-se bens móveis, como estantes e prateleiras, destinados ao condicionamento das matérias primas e da produção.

#### 3.2.1.2.1 Descrição do almoxarifado/estoque

Apesar de a empresa possuir uma área ampla de Almoxarifado, ela não conta com nenhum procedimento interno de controle do estoque, ou seja, não existem fichas de controle dos mesmos, sendo realizado este apenas visualmente.

Como já informado, o administrador responsável pelas compras, efetua as mesmas somente conforme a necessidade, quando observa que as matérias primas no estoque já estão em nível baixo.

As matérias primas são dispostas em um local próprio de materiais para produção, porém sem nenhuma separação específica de tipo, assim como para os

produtos finalizados, onde estes possuem um local definido, mas não existe a devida organização.

Os produtos armazenados pela empresa são os materiais que servem para impressão das etiquetas, sendo eles rolos de policarbonato, de vinil branco e holográfico, tintas especiais para impressão, resinas, assim como outros materiais necessários para a atividade da entidade.

Sendo que o gerenciamento dos estoques, assim como o devido condicionamento dos mesmos no almoxarifado são de importância fundamental dentro da organização. Isto porque, é por meio das matérias primas e dos produtos finalizados ali dispostos, que a empresa obtém os recursos necessários na intenção de cumprir com suas obrigações, como também a obtenção ao lucro.

### 3.2.1.3 Atividade da área de venda

A única e principal forma de venda da empresa objeto deste estudo é a externa, onde o administrador busca oferecer aos clientes ou novos interessados, as etiquetas produzidas pela empresa, sendo que as mesmas são entregues posteriormente, já que envolve o processo de produção.

#### 3.2.1.3.1 *Descrição das atividades da área de venda*

A atividade de venda da empresa em estudo é realizada pelo administrador, onde cabe a ele efetuar visita, contato via *e-mail* ou telefone aos clientes já existentes, ou então realizar visita a novos interessados.

No caso dos clientes fiéis a empresa, não é realizada nenhum tipo de consulta, não havendo uma política de crédito, apenas é acordado os valores, prazos e formas de pagamento. Porém muitas vezes, são os clientes que entram em contato com a empresa objeto deste estudo, via telefone ou *e-mail*, solicitando nova remessa ou então novos produtos, sem qualquer pedido físico de venda.

Por sua vez, para os novos clientes, a venda inicia-se pela coleta dos dados cadastrais do cliente, sendo realizado um orçamento com valores, prazos e formas de pagamento. Após aprovado o orçamento e decidido à forma de pagamento pelo cliente, é gerado a emissão do pedido de venda (produção), onde

posteriormente por consequência se dá a emissão da nota fiscal e assim, a geração das contas a receber, dentro das condições definidas no pedido.

As formas e condições de recebimento das vendas podem ser à vista com 10% de desconto via depósito bancário, cheque pré-datado, ou boleto bancário, tendo como condições de prazo 30, 60 ou em até 70 dias no caso de clientes especiais. Se tratando de novos clientes, o recebimento das vendas se dá em 50% do valor de forma à vista via depósito bancário, podendo parcelar em até 30 dias o restante da dívida, não havendo limite de compra para com o cliente.

### **3.2.2 Proposta para adequação dos processos organizacionais da área comercial**

Neste tópico, são exibidas as propostas para adequação dos processos organizacionais realizados pela empresa objeto de estudo na área Comercial, visto a partir dos dados demonstrados, que a empresa se utiliza de processos básicos, sendo algumas práticas inadequadas, comprometendo as atividades e a segurança da entidade.

Em primeiro momento, sugere-se a informatização com um sistema integrado, onde este registre toda a movimentação da entidade, sendo ele um fator fundamental para a mesma. Segundo se sabe, a empresa possui um sistema de controle, porém não o utiliza por falta de tempo e de funcionário para este procedimento.

Desta forma, entende-se a necessidade da contratação de mais um colaborador, bem como da segregação das funções, readequando as atividades conforme precisão.

Sendo assim, sugere-se que um profissional fique responsável pelas atividades de vendas, deixando o administrador com as atividades de compras e acompanhamento das rotinas diárias dentro da empresa, além de auxiliar nas principais práticas financeiras.

Outro fator indispensável é a execução de um manual de procedimentos, onde este discrimine todas as rotinas que devem ser realizados para cada atividade, podendo desta forma, todos os colaboradores seguirem suas atividades de acordo com as normas informadas pela gerência da empresa.

Com base nestas informações e nos procedimentos praticados na área Comercial pela empresa, objetiva-se expor uma proposta de adequação dos procedimentos organizacionais do setor comercial, embasada no conhecimento teórico realizado, e assim propor melhorias dos processos, com redução dos erros e para proteção dos ativos com recomendações que solucionem e minimizem tais carências.

### 3.2.2.1 Atividades de compras

Inicialmente, aconselha-se a elaboração de um manual de descrição dos procedimentos a serem seguidos na prática, bem como a atividade de compra, ser realizada somente pelo administrador.

Recomenda-se um sistema integrado de informações que avisem com antecedência as necessidades de compra, não sendo realizado esta, somente no momento preciso, o que pode causar parada na produção caso a matéria prima demore a chegar.

A empresa deve procurar novos fornecedores, solicitando cotações sempre antes de efetuar qualquer compra, propondo parcerias com fornecedores locais na busca de melhores preços e prazos, com entregas rápidas e seguras no caso de um volume maior de compras. Tendo em vista que compras em maiores volumes atraem melhores preços, principalmente nas matérias-primas mais utilizadas.

Nas cotações devem-se verificar os prazos de pagamentos, os preços, além do valor do frete caso incidente, negociando com os mais atrativos, sabendo que o prazo de pagamento nunca pode ser menor que o prazo de venda. Sendo que, tanto a compra como a cotação deva ser aparada por ordem de compra, devidamente autorizada por responsáveis.

Determinar que todo o recebimento de matéria prima ou de uso e consumo sejam suportados por meio da confrontação da nota fiscal com a ordem de compra, conferindo os preços e prazos negociados entre as partes, bem como a constatação da devida quantidade como do produto solicitado.

Estabelecer que todas as notas fiscais de fornecedores, assim como os boletos ou formas de pagamentos sejam arquivados em uma única pasta por ordem

de exigibilidades, evitando perda de tempo e assim, agilizar o processo de conferência posteriormente.

### 3.2.2.2 Almojarifado/estoque

Como mencionado anteriormente, a empresa não faz qualquer controle da movimentação dos estoques, mas sabe-se que a mesma possui um sistema informatizado que não o utiliza. A utilização desta ferramenta é de importância, pois além de controlar a movimentação dos estoques da empresa, pode passar informações validas para as atividades de compras.

Para adaptação ao sistema informatizado, em primeiro momento deve-se efetuar um levantamento do estoque, realizando uma contagem física de todos os materiais presente, descrevendo com precisão e detalhes se necessário, isto por dois colaboradores na intenção de se evitar erros. Os saldos devem ser lançados no sistema e atualizados sempre que ocorram novas compras, bem como as saídas de materiais para produção, além de reconhecer materiais de baixa rotação.

Desta forma, devem-se estabelecer normas padrões afim de, adequar os procedimentos de movimentação do estoque, e como limitar o acesso de funcionários alheios ao setor, proporcionando maior segurança aos bens da empresa contra possíveis furtos ou extravios. Sendo assim, faz-se necessário a nomeação de um colaborador envolvido com a produção para se responsabilizar também pelas atividades de recebimento.

A empresa deve aproveitar o espaço amplo do Almojarifado e demarcar local próprio para as matérias primas, alocando elas por tipo, facilitando desta forma a conferência, a integridade, e melhor manuseio dos mesmos. No caso de produção final, estes devem ser distribuídos de maneira a facilitar a sua visualização, e de garantir a qualidade do mesmo até sua entrega.

Frequentemente há que se realizar conferência física, onde será conferido o estoque físico com relatório disponibilizado pelo sistema, estabelecendo deste modo, maior segurança dos dados, assim como a fidedignidade da existência física, além de verificar se os procedimentos estão funcionando corretamente.

No recebimento, garantir que todo material esteja amparado por nota fiscal, e também ordem de compra, efetuando os devidos controles e registros.

Adotar sistemas de controle interno neste setor que fortaleça o processo organizacional e proteja seus bens, como no caso os estoques. Estes são indispensáveis para a produção e obtenção de recursos financeiros, assim como possibilitam efetuar um planejamento, tendo em vista que se podem verificar por meio deste procedimento os materiais que a empresa mais necessita, além de proteger contra possível fraude ou furto.

### 3.2.2.3 Atividades da área de venda

Sugere-se a segregação de função desta atividade, deste modo, a atividade de Vendas deve ficar a cargo de outro colaborador, não sendo mais efetuada esta função pelo administrador, podendo este, efetuar de forma mais eficaz o acompanhamento dos processos da organização.

Efetuar periodicamente, em um prazo não superior a seis meses uma atualização cadastral de cada cliente, mantendo assim os dados sempre em dia.

As vendas devem ser seguidas de um pedido de vendas, contendo todas as informações referentes ao orçamento, nos casos de solicitações de clientes via email ou telefone, os mesmos devem ser amparados por este pedido, com preços, prazos e produtos definidos, evitando posteriormente reclamações quanto a qualquer divergência na nota fiscal de venda.

A empresa deve criar uma política de crédito, efetuando uma análise quanto à concessão de crédito, principalmente no que diz respeito a novos clientes, de forma que o responsável pelas vendas obtêm os dados cadastrais do cliente, e antes da confirmação da venda, seja realizada na sede da empresa uma consulta de créditos junto a organizações especializadas, proporcionando maior segurança na venda.

Quanto aos descontos e prazos, estes devem ser estabelecidos somente pelo administrador.

No ato da entrega da mercadoria, deve-se obter a assinatura do recebedor, constatando que este está de acordo com os dados contidos na nota fiscal, bem como com os produtos especificados, evitando desta forma, reclamações futura referente à inconsistência de informações.

### 3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELA ÁREA FINANCEIRA DA EMPRESA EM ESTUDO

A área Financeira por meio de suas atividades detém os recursos financeiros da empresa, por este motivo é essencial manter um controle interno seguro e eficiente nas rotinas praticadas neste setor.

Nos tópicos a seguir são abordadas as rotinas desenvolvidas pela área Financeira da organização, descrevendo as rotinas adotadas pela mesma nas atividades executadas, bem como posteriormente apresentar as propostas para o aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados.

Assim como na área Comercial, foram utilizados testes de observância e testes substantivos, além de um questionário não estruturado para se alcançar e listar tais procedimentos.

#### **3.3.1 Atividades operacionais desenvolvidas pelos setores da área financeira**

Compreendem a área Financeira, as atividades nas Disponibilidades, no caso as contas “Caixa” e “Banco”; as Contas a Pagar, as Contas a Receber e a Contabilidade, que a seguir são descritas conforme as rotinas operacionais praticadas na entidade em estudo.

##### 3.3.1.1 Atividade na disponibilidade

A empresa não se utiliza da sistemática de fundo fixo de caixa em suas dependências, utilizando somente a conta bancária como meio de pagamento e recebimentos.

##### *3.3.1.1.1 Descrição das atividades nas disponibilidades*

A empresa não possui um fundo fixo de caixa em suas dependências, trabalhando somente com uma conta corrente bancária, acessada por duas pessoas. Nas vendas à vista, efetuadas pelo administrador, este concede até 10% de desconto, sendo o recebimento efetuado via depósito bancário diretamente na conta da empresa.

A conciliação da conta corrente se dá por meio do extrato bancário diário, ou conferência de demonstrativos disponibilizados pelo *site* do banco, onde são conferidos os pagamentos e recebimentos, assim como as despesas bancárias.

A empresa faz grande uso do sistema bancário por meio do site do banco, desta forma, podendo acompanhar e identificar os clientes que estão efetuando os pagamentos em dia, além dos que não o fizeram. Nos pagamentos a utilização via *site* também é comum, tanto nas transferências entre contas no caso de pagamentos à vista, como nos pagamentos via boletos.

Outra forma de pagamentos pela empresa se dá por meio de cheques, onde os canchotos são conferidos com as informações disponibilizadas pelo banco, vale salientar que os cheques emitidos ao pagamento de fornecedores não são nominais aos favorecidos.

Toda documentação é arquivada e posteriormente, ao final do mês enviada à contabilidade.

### 3.3.1.2 Atividade de conta a pagar

Esta atividade compreende as obrigações que a empresa possui com terceiros, entende-se como terceiros: fornecedores de matérias-primas, folhas de pagamento, bens imobilizados, material de uso e consumo, recolhimento de impostos e outras obrigações.

#### 3.3.1.2.1 *Descrição das atividades de contas a pagar*

A responsável pelas contas a pagar, mantém um arquivo com todos os boletos a serem pagos, no caso de pagamentos a fornecedores como já mencionando no item 3.2.1.1.1, os boletos são separados em pastas por fornecedores, obedecendo à ordem cronológica de vencimentos.

Diariamente, ela deve fazer a conferência de todas as pastas dos fornecedores, bem como a pasta de contas em gerais a pagar, para que desta forma, todos os pagamentos ocorram na data devida.

Pagamentos de fornecedores exigidos de forma à vista no ato da entrega da matéria prima são realizados mediante depósito bancário ou por meio de cheque à vista. Nos demais pagamentos, a empresa os efetua nas datas previstas por meio

do *site* bancário, dos pagamentos dos boletos, depósito bancário ou transferência de conta.

A empresa não executa nenhum planejamento das contas a pagar, desta maneira, não há um controle do desembolso necessário para o período, o que, em alguns casos, gera o pagamento em atraso de algumas contas, devido à falta de recursos financeiros na data prevista.

Neste sentido, a empresa efetua os pagamentos das contas em atraso dando preferência aquelas em que o valor da nota seja significativo ao ser agregado o percentual dos juros impostos.

As notas fiscais de compras, assim como os comprovantes de pagamentos são devidamente arquivados em uma pasta, à qual ao final do mês, último dia útil, é enviado à contabilidade.

### 3.3.1.3 Atividade de conta a receber

As contas a receber estão ligadas diretamente ao setor de Vendas, isto porque todo o procedimento da realização da venda da origem a uma obrigação do cliente com a empresa.

#### 3.3.1.3.1 *Descrição das atividades de contas a receber*

As contas a receber são de responsabilidade da mesma colaboradora já mencionada anteriormente no item 3.3.1.2.1, onde fica a cargo dela controlar os recebimentos por meio dos demonstrativos disponibilizados pelo site do banco.

Salienta-se que a empresa não executa nenhuma norma específica para concessão de crédito. As vendas como já informadas no item 3.2.1.3.1 ocorrem pelo administrador, onde este na visita realiza a ordem de venda (produção) efetuando somente um cadastro com o cliente. Caso seja novo cliente, este cadastro posteriormente é atualizado na sede da empresa pela responsável da atividade. Esta realiza somente uma consulta simples a outras empresas que realizam negócios com esse novo cliente.

Sendo assim os critérios dos 5C's, mencionados no referencial teórico no item 2.3.2.3.3, não se atribuem a empresa, muito menos qualquer tipo de consulta a

órgãos especializados, um motivo para este fato, esta na questão de as vendas ocorrerem com empresas consideradas confiáveis devido ao porte delas.

Como comentando no início, a responsável realiza a conciliação das contas a receber diariamente com os demonstrativos financeiros, fazendo a conferência dos clientes que estão efetuando os pagamentos conforme a data acordada. Caso o pagamento não ocorra na data prevista, após 10 dias a empresa entra em contato via telefone informando o débito, com 30 dias de atraso e sem um retorno do cliente, a colaboradora entra em contato novamente, informando as implicações dessa situação e desta maneira, sugere uma renegociação do pagamento, não obtendo sucesso, a dívida segue para escritório de cobrança.

A empresa nas contas em atraso cobra o percentual de 2% de juros ao mês.

#### 3.3.1.4 Atividade de contabilidade

A atividade de contabilidade da empresa em estudo é realizada por uma empresa terceirizada, sendo esta responsável pela prática de toda contabilização dos documentos que lhe são conduzidos.

##### *3.3.1.4.1 Descrição das atividades de contabilidade*

As atividades de contabilidade são realizadas por um escritório contábil terceirizado, cabendo estes, efetuarem os registros pertinentes à documentação que lhes são encaminhados, sendo responsabilizados por toda contabilização solicitada.

Até o 4º dia útil do mês, o escritório envia as folhas de pagamento, com os devidos cálculos do INSS e FGTS e outros encargos, podendo desta forma, à empresa se programar para efetuar os pagamentos.

A empresa por sua vez, ao final do mês, encaminha à contabilidade, toda documentação referente às entradas e saídas do mês anterior, assim como comprovantes de despesas, sendo que este procedimento é efetuado todo mês sem realização de devido protocolo que comprove o que foi encaminhado. Finalizado os registros contábeis, o escritório devolve toda documentação, que então é arquivada pela funcionária responsável por tal procedimento.

### **3.3.2 Proposta para adequação dos processos organizacionais da área financeira**

Assim como, no item 3.2.2, aborda-se neste item a proposta de adequação dos processos organizacionais, porém, agora da área Financeira, sabendo-se que a empresa conforme demonstrado pelas atividades praticadas efetua inadequadamente os procedimentos de controle interno nesta área, ou não os efetuam.

A carência de controles internos ou a inconsistência na área Financeira comprometem a veracidade das informações, assim como, a eficiência operacional das atividades praticadas pela empresa. Uma vez que, se impossibilita mensurar as informações que dão apoio nas tomadas de decisões pelos gestores.

A segregação de funções e a contratação de um novo profissional como já mencionando no item 3.2.2, surte efeitos também nas atividades financeiras, visto que, a principal implicação está na questão da funcionaria executar as atividades das disponibilidades, contas a pagar e a receber.

Outros fatores que comprometem as atividades deste setor estão na questão da ausência de um caixa fixo que venha a suprir despesas menores, a falta de um planejamento no Contas a Pagar, bem como a ineficiência da política de concessão de créditos, que facilita a inadimplência.

Desta forma, por meio das informações e dos procedimentos realizados pela área Financeira da empresa, demonstra-se uma proposta de adequação dos procedimentos organizacionais do setor financeiro, embasada no conhecimento teórico realizado, e assim, portanto, recomendam-se melhorias dos processos, com diminuição das falhas e execução de controles internos adequados que solucionem e minimizem tais deficiências.

#### **3.3.2.1 Atividades na disponibilidade**

Sugere-se a empresa a implantação de um fundo fixo de caixa, destinado a suprir pequenas despesas autorizadas pela mesma, principalmente na falta do administrador. Onde, o fundo fixo de caixa diariamente deverá ser confrontado caso haja retirada, amparados por notas fiscais.

Este caixa deve ser centralizado, limitando assim, o acesso dos demais funcionários e evitando retiradas indevidas.

Quanto ao acompanhamento da conta bancária, a responsável efetua de forma correta os procedimentos, porém, seria uma melhor forma de controle a emissão dos demonstrativos diários, garantindo desta forma, as informações para possíveis consultas do administrador, efetuando posteriormente o arquivamento diário destas informações.

O administrador deve realizar ao final de cada mês uma conciliação nas contas bancárias e no fundo fixo de caixa, de forma criteriosa, bem como revisada. Além de verificar se as transferências bancárias foram realizadas conforme a necessidade da empresa, visando evitar a manipulação indevida do numerário.

Os cheques emitidos pela empresa destinados ao pagamento de fornecedores devem sempre ser nominais a empresa favorecida.

### 3.3.2.2 Atividades de contas a pagar

A implantação do sistema informatizado e integrado também surte efeitos nas atividades de contas a pagar, por este motivo se dá a essencialidade deste sistema ser operado na empresa.

A empresa deve criar um sistema de autorizações de pagamentos, onde o administrador deve autorizar todos os pagamentos que serão efetuados no dia, mantendo desta forma, um controle dos títulos a pagar na data.

O controle das contas a pagar deve ser diário, para evitar pagamentos em atraso. O problema é que essas contas são arquivadas em pastas por fornecedores, onde cada um deles possui uma pasta, que por sua vez diariamente devem ser conferidas para verificar possíveis contas a pagar. Neste sentido, recomenda-se que a colaboradora utilize somente uma pasta, onde todas as contas sejam arquivadas em ordem de exigibilidade, facilitando deste modo a conferência. Após os pagamentos dos mesmos, anexados às devidas notas fiscais, estes pagamentos podem ser arquivados para posteriormente seguir a contabilidade.

Com a implantação do sistema, tem-se a emissão de relatórios diários informando as contas a vencer no dia, agilizando ainda mais os procedimentos de pagamento.

Todo pagamento realizado via sistema bancário deve ser sustentado por documento pertinente, e além de salvar este procedimento no banco virtual, é ideal a impressão de uma cópia para manter anexada ao documento. Ao final do dia tem-se o relatório diário da movimentação da conta, podendo ser arquivado com os comprovantes de pagamento para devida conferência pelo administrador.

O sistema ainda permite realizar um planejamento entre as contas a pagar e a receber, evitando desta forma gastar mais do que o devido no mês, e assim, afastar-se de possíveis pagamentos de juros, que geram maiores custos a empresa. Outro motivo da utilização do sistema é a garantia dos pagamentos no vencimento gerando maior credibilidade com os fornecedores.

Os pagamentos realizados por meio de cheques, como já mencionado no item 3.3.2.1, dever ser nominais aos favorecidos.

### 3.3.2.3 Atividades de contas a receber

Deve-se haver uma segregação desta atividade dentro da empresa em estudo.

Como comentando no item 3.2.2.3, a empresa deve criar uma política de crédito no que se refere à concessão de créditos, realizando consultas em organizações especializadas, tais como: o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), ou então a Serviços de Assessoria S/A (SERASA), a fim de garantir a integridade dos bens da empresa.

Com a efetivação de uma política de créditos na concessão do mesmo, acredita-se que a inadimplência tende a reduzir, para se informar se este procedimento esta ocorrendo de forma correta, cabe fazer um comparativo, e posteriormente ver se este procedimento esta trazendo resultados desejáveis à empresa.

O cadastro dos clientes deve ser mantido permanentemente atualizado, facilitando a busca de informações quando preciso.

Com a conferência diária do sistema bancário, e com a impressão dos relatórios bancários, a responsável pela atividade de contas a receber poderá dar baixa no sistema integrado das obrigações dos clientes com a empresa que efetuarem o pagamento, podendo ao final do dia gerar relatórios por ambos os sistemas, bancário e integrado para devida conferência pelo administrador.

#### 3.3.2.4 Atividades de contabilidade

A principal necessidade é a geração de protocolos com a descrição de toda documentação enviada para a contabilidade, bem como dos que forem recebidos, mantendo desta forma, um controle e a integridade da documentação caso futuramente seja necessário.

Além de cobrar da contabilidade relatórios mensais dos registros contábeis da empresa, para acompanhamento dos dados efetivos, assim como o confronto dos ativos com os registros da contabilidade.

#### **3.3.3 Visão da administração quanto à proposta**

Com o término deste estudo, as medidas destacadas foram apresentadas a administração da empresa, demonstrando os pontos falhos, bem como os meios para solucioná-los. Ressalta-se que as irregularidades destacadas foram detectadas a partir da aplicação de procedimentos utilizados por empresas de auditoria e de roteiros indicados nas referências bibliográficas.

A empresa recebeu bem as proposições, se mostrando interessada em efetuar as modificações e adaptações, exceto a contratação de um novo profissional. Porém, essa sugestão está em fase de estudo para se verificar a viabilidade da contratação. Sendo que em princípio será realizado um remanejamento das atividades entre os colaboradores, com o intuito de se adequar conforme os procedimentos dos controles internos.

A empresa solicitou ainda, que se possível, fosse realizado uma análise dos procedimentos que envolvem a área de Produção, bem como a avaliação dos critérios de apuração dos custos envolvidos nesta atividade.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam incessantemente uma boa colocação frente seus concorrentes. Por isso, elas estão sempre lutando pela sua sobrevivência, afinal, inúmeros são os fatores que dificultam sua permanência no mercado atual. Pois, são influenciadas por fatores socioeconômicos ou pela competitividade. Em um ambiente onde somente as melhores perpetuam, manter-se atualizada e organizada é essencial, com mecanismos organizacionais que auxiliem na excelência, bem como na gestão empresarial.

Aquelas que possuem um bom gerenciamento podem oferecer qualidade em suas atividades e em seus produtos. Estas estão fadadas a obter maiores chances de sucesso no mercado no qual estão inseridas.

Neste sentido os controles internos são os interlocutores do bom desenvolvimento da empresa, representando eficiência e eficácia aos procedimentos realizados pela mesma, permitindo obter de forma precisa, melhores e maiores informações.

Sendo os controles indispensáveis à empresa é necessário que ela efetue os trabalhos de processos organizacionais em todos os setores de atividade, garantindo desta forma uma melhor análise e levantamento das informações, sabendo-se que a soma de todos os procedimentos em todos os domínios da entidade determinam na obtenção dos resultados almejados.

Não existem sistemas de controles internos infalíveis, assim como, não existe um modelo padrão, as empresas devem elaborar e aperfeiçoar conforme a sua necessidade e atividade, desde que estes, atendam de forma adequada os seus objetivos. Não pode ocorrer é a falta deles, podendo a carência ser influenciadora nos resultados esperados pela entidade.

O interesse de toda empresa é a obtenção de lucro, e deste modo, os controles internos são essenciais, já que por meio deles, é possível realizar relatórios com base em informações verídicas que servem como apoio nas tomadas de decisões, auxiliando assim, os setores de grande importância à entidade, sendo estes o financeiro e o comercial, que necessitam de avaliação por se tratarem de áreas exposto a riscos intencionais ou não.

Este estudo evidenciou a necessidade de se manter sistemas de controles internos eficientes e seguros nas micro e pequenas empresas, para o

auxílio à tomada de decisão, principalmente para a empresa foco deste estudo. Onde o resultado da avaliação dos processos organizacionais foi direcionado as áreas que compreendem: área Financeira com as atividades de disponibilidades, contas a pagar, contas a receber e as atividades de contabilidade. Já a área Comercial às atividades de compras, vendas e almoxarifado/estoque.

Pode-se dizer que a empresa em questão efetua suas rotinas diárias voltadas aos controles internos. Porém, estes não seguem nenhum procedimento padrão nem ao menos princípios eficazes, sendo propostas por meio deste estudo medidas saneadoras que visam a melhor adequação da empresa frente à importância de processos organizacionais nas atividades realizadas pela mesma.

Destaca-se que se evidencia neste estudo a necessidade de se manter o acompanhamento na execução das rotinas de trabalho. Sendo necessários trabalhos de auditoria operacional, isto é, exames dos procedimentos desenvolvidos por cada setor.

Estes procedimentos tendem a contribuir para o sucesso da empresa, capacitando-a com informações fidedignas e auxiliando com ferramentas essenciais para encarar a concorrência do mercado, além de qualificar os processos organizacionais das áreas financeira e comercial, e desta forma, promover por meio de uma gestão embasada em dados reais a busca de seus resultados desejados.

Com a concretização do presente trabalho, cabe ressaltar a importância da realização deste estudo para o acadêmico e para empresa objeto deste estudo e essencial no desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASSO, Irani Paulo. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. rev Ijuí, RS: UNIJUÍ, 2005.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/LCP/Lcp139.htm)> Acesso em: 05 mar. 2012.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COQUEIRO, Leila de Almeida. **Controle interno em empresas de médio e pequeno porte**. Faculdade Nossa Senhora Aparecida-GO IV Mostra de Produção Científica de Pós-Graduação. LATO SENSU 23/10/2009.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAL MAS, José Ademir. **Auditoria independente: treinamento de pessoal, introdução aos procedimentos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Marcos Aurélio. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

IBGE. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Prestação de Serviço no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em: 05 mar. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações (aplicável às demais sociedades)**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 2. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MIGLIAVACCA, Paulo Noberto. **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.

NARDI, Nance Beyer. **Metodologia da pesquisa científica**. Disponível em: <[www.ufrgs.br/Imunogenetica/ICmetodologia.ppt](http://www.ufrgs.br/Imunogenetica/ICmetodologia.ppt)> Acesso em: 28 nov. 2011.

OLIVEIRA, Araceli Farias de. **Controle interno**. Araranguá: 2009. Informação verbal na disciplina de Auditoria Contábil, do curso de Ciências Contábeis da Unisul em 2009 A.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva. 2002.

PEREIRA, Elias et al. **Fundamentos da contabilidade**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva. 2000-2002.

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

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

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura. **Fundamentos de auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; ARIMA, Carlos Hideo. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE: **Agência SEBRAE de Notícias**. Goiás. 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em: 05 de mar. 2012.

SEBRAE: **Agência SEBRAE de Notícias**. Goiás. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/contas-a-pagar>> Acesso em: 25 mai. 2012.

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: 16 abr. 2012.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVANO, Pedro Valdir. **A Utilização dos relatórios contábeis gerenciais na gestão de micro e pequenas empresas**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma. Dezembro de 2006

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.