

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIELA DE SOUZA MAXIMIANO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DO SETOR DE  
CONTAS A RECEBER EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

**CRICIÚMA**

**2015**

**DANIELA DE SOUZA MAXIMIANO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DO SETOR DE  
CONTAS A RECEBER EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

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. Luciano da Rocha Ducioni

**CRICIÚMA**

**2015**

**DANIELA DE SOUZA MAXIMIANO**

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DO SETOR DE  
CONTAS A RECEBER EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

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 auditoria, perícia e investigação contábil.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2015

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Luciano da Rocha Ducioni – UNESC – Orientador

---

Prof. Ademir Borges – Especialista – Unesc - Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por me conceder a vida e me permitir com que concretize meus sonhos, sempre seguindo o seu caminho. Agradeço a minha mãe, Claudia Adriana, meu irmão, Eduardo, e aos meus avós, Terezinha e Antonio, que sempre estiveram do meu lado e acreditaram em mim, me dando apoio e força para que juntos conseguíssemos tomar as melhores decisões para as nossas vidas. Agradeço-lhes pela educação e todos os ensinamentos, onde dentro do nosso lar iniciaram-se a formação da pessoa e profissional que sou e desejo ser.

Agradeço ao meu eterno companheiro, Antônio, por todo o apoio e dedicação, e por ter me apresentado a esta profissão maravilhosa, na qual estou me graduando. Obrigado pelo apoio durante estes últimos meses, momentos em que muito precisei de um ombro amigo.

Agradeço aos professores que contribuíram pela formação acadêmica, durante toda a graduação. Principalmente ao professor Luciano, que nestes últimos meses de graduação muito me ajudou e se dedicou para a realização deste trabalho. Obrigada pela sua paciência e total dedicação, fazendo com que eu suprisse algo além de todas as expectativas.

Agradeço as amigas que construí no decorrer destes quatro anos e meio de curso, amigas estas que serão levadas para toda a vida.

E por fim agradeço a galera do ônibus que me trouxeram muitas alegrias e novas amigas, sentirei saudades.

***“In God we trust, all others we audit (Em Deus nós acreditamos, os demais nós auditamos).”***

**University of Vermont, *apud* Pollit *et al.***

## RESUMO

MAXIMIANO, Daniela De Souza. **Auditoria interna: a contribuição dos controles internos dentro do setor de faturamento e contas a receber de uma rede de supermercados.** Orientador: Luciano da Rocha Ducioni. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – SC.

A busca de um melhor desempenho e aperfeiçoamento dentro das entidades, as levam em busca da qualidade e credibilidade nas informações, para um auxílio na tomada de decisões. Neste estudo, a auditoria interna tem uma função importante em busca da realização da análise dos procedimentos internos utilizados na entidade. Desta forma, obtem-se como objetivo a sugestão de melhoria nos procedimentos de controles internos utilizados para a minimização de riscos para a empresa em estudo. Este estudo caracteriza-se através de um estudo de caso, aplicado na entidade, a fim de analisar como a mesma aplica a ferramenta de controles internos. Os resultados alcançados apontam que, com a utilização desta ferramenta, a Acac Supermercados poderá ter a oportunidade de repensar seus procedimentos internos e analisar a possibilidade de adoção de novas medidas. Desta forma, conclui-se que a auditoria interna é fundamental para a entidades, pois estas utilizam como um instrumento de auxílio na redução de erros, sendo estes operacionais ou não operacionais, servindo de alerta para os gestores quanto a eficiência das atividades envolvidas nos setores de sua responsabilidade. Percebe-se que a qualidade dos controles internos, é dependente da utilização dos procedimentos de controle.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Procedimentos. Departamento Financeiro.

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Aspectos dos reflexos da auditoria sobre a riqueza patrimonial. ....	17
Quadro 2: Procedimentos de auditoria .....	19
Quadro 3: Normas de auditoria interna. ....	22
Quadro 4: Elementos de controle .....	24
Quadro 5: Principios fundamentais do controle interno.....	34
Quadro 6: Primeira dimensão da COSO.....	37
Quadro 7: Procedimentos de controle interno no contas a receber .....	41
Quadro 8: Responsabilidade por periodo de vencimento.....	47
Quadro 9: Segregação de funções .....	54
Quadro 10: Relatórios Internos.....	54
Quadro 11: Confirmação com clientes .....	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDU	Luvras
CMC7	Caracteres Magnéticos Codificados em 7 barras
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COCO	Instituto Canadense de Contadores Certificados
COSO	<i>The Comitee of Sponsoring Organizations</i>
CPF	Cadastro de pessoa física
CR	Contas a receber
GAO	<i>United States Governament Accountability Office</i>
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SC	Santa Catarina
SOX	<i>Lei Sarbanes Oxley</i>
TI	Tecnologia da Informação



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Estrutura de gerenciamento de risco (COSO 1992, imagem da internet).....	38
--	----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 : Locações.....	60
Anexo 2: Merchandising.....	61
Anexo 3: Ações de cobrança merchandising.....	62
Anexo 4: Cheques.....	64
Anexo 5: Alíneas de cheques.....	65

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVOS.....	13
<i>1.2.2 Objetivo geral.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3 Objetivos específicos .....</i>	<i>13</i>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 AUDITORIA .....	15
<i>2.1.1 Conceito .....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2 Reflexos da auditoria.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.3 Procedimentos de auditoria.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.4 Tipos de auditoria .....</i>	<i>19</i>
<i>2.1.4.2 auditoria externa.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.5 Funções administrativas no processo de gestão .....</i>	<i>24</i>
2.2 CONTROLES INTERNOS .....	25
<i>2.2.1 Conceito dos controles internos .....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2 Objetivos.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3 Visão.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.4 Importância.....</i>	<i>28</i>
2.3 CONTROLES INTERNOS E A LEI SARBANES OXLEY .....	29
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	30
2.5 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS .....	33
2.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTROLES INTERNOS .....	34
2.7 RISCOS INERENTES DA FALTA DE CONTROLES INTERNOS .....	35
2.8 ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO.....	36
2.9 CONTROLES INTERNOS NO CONTAS A RECEBER .....	39
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	43
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	43
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>45</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	45

4.2 DESCRIÇÃO DO ESTUDO .....	46
<i>4.2.2 Identificação dos procedimentos de controles internos .....</i>	<i>50</i>
<i>4.2.3 Sugestões de melhoria nos procedimentos de controle interno .....</i>	<i>54</i>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo abordar-se-á o tema e problema de pesquisa, apresentando os objetivos traçados para a delimitação do estudo de caso, e por fim demonstrar a justificativa do problema encontrado.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Ao entrar no mercado empresarial, muitas empresas não visualizam a complexidade das operações, demonstrações contábeis, operações financeiras e administrativas que existem dentro da mesma. As instituições ainda contam com alguns gestores que não diferenciam o patrimônio da empresa em relação aos seus bens pessoais. Em contra partida estes não conseguem visualizar a amplitude na tomada de decisões, ou seja, não planejam uma mudança na hierarquia empresarial, fazendo uma divisão de funções e departamentos.

Para Shime (2005), a falta de controles internos, pode ocasionar desfalques ou dificultar, que os auditores e/ou responsáveis, encontrem tais perdas nas empresas. Neste contexto, pode-se citar como um dos principais prejuízos causados, os desvios de dinheiro, que no varejo é estimada em 2% do seu faturamento, sendo este índice maior que o lucro obtido neste seguimento. Vale ressaltar que em 1996, as perdas nas empresas americanas correspondiam a 6% do PIB do país e que as fraudes nas empresas brasileiras rendem mais do que o tráfico de drogas.

Sendo assim, conforme a empresa cresce no mercado, surge a necessidade de mais controles internos, para ser utilizado como uma ferramenta de gestão, pois através dele a empresa não terá tantos riscos de perdas ou fraudes durante seu processo operacional, e reduzir a possibilidade de tomar decisões a partir de uma base não confiável.

Desta maneira, visualiza-se a necessidade da empresa em buscar, por meio destes controles, uma maior eficiência em suas ações e operações dentro do seu mercado de atuação.

Diante disto, surge o questionamento: Qual a contribuição dos controles internos dentro do setor de contas a receber em uma empresa do setor supermercadista?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.2 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo primordial evidenciar a contribuição dos controles internos para o processo de gestão dentro do setor de contas a receber em uma rede de supermercados.

### 1.2.3 Objetivos específicos

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

- Identificar e descrever as rotinas de algumas atividades do setor de contas a receber de uma rede de supermercados;
- Fazer um diagnóstico dos pontos fracos das rotinas descritas;
- Elaborar sugestões de melhorias de controles internos nos elementos do setor em análise.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Destaca-se a importância e o que vem a ocasionar a falta de controles internos, Shime (2005) conclui, em seu artigo, que um bom controle interno adota medidas de prevenção e correção, que buscam uma redução de perdas decorrentes da influência ou desvios, aumentando o resultado das empresas. Sendo assim, no decorrer deste trabalho, abordar-se-á quais medidas de controle irão trazer benefício para a empresa em estudo. Estes controles devem ser utilizados como um instrumento de controle, para que seu objetivo seja alcançado. Ao efetuar uma breve pesquisa setorial, visualiza-se que sua aplicação é necessária, para que a empresa organize-se e consiga assegurar a veracidade de suas informações.

Esta ferramenta está ligada ao processo de controle empresarial, sabendo disso, ela auxiliará a empresa a obter suas informações com credibilidade. Ressalta-se que uma das principais características desta ferramenta é a contínua verificação e revisão dos processos de controles internos, para que venha a minimizar a incidência de erros ou fraudes.

A contribuição deste trabalho para a empresa em estudo, será o auxílio na forma de reorganização de seus controles internos, proporcionando reavaliar a metodologia utilizada, em seus processos organizacionais. Nos casos negativos haverá a possibilidade de ser realocado

um processo de controle para gerar condições de melhorar os procedimentos de controles internos da entidade.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará os principais conceitos de auditoria, descrevendo sua origem, caracterizando seus objetivos e o seu campo de atuação.

### 2.1 AUDITORIA

A auditoria originou-se no momento em que os homens começaram a atravessar fronteiras para desbravar sua habilidade e criatividade, assim vieram a revolucionar os negócios na qual o mundo estava se situando, transformou suas ideias em produtos que eram depois levados ou transformados em marcas e entidades. Para isso utilizava-se de recursos financeiros e a partir deste momento foi constatada a necessidade de investigação e verificação da veracidade das informações transmitidas daquelas movimentações que envolviam os recursos financeiros aplicados. Sendo assim um profissional competente, qualificado e com conhecimento para atestar a confiabilidade dos resultados, tornava-se algo necessário. Assim surgiu a auditoria tendo os seus primeiros registros no século XIX, oriundo da influência da revolução industrial e crescimento dos negócios nos Estados Unidos.

Segundo Hoog e Carlin (2009, apud Boyton, 2002, p. 51) o início da auditoria deu-se:

Em época tão remota quanto a contabilidade. Sempre que o avanço da civilização tinha implicado que a propriedade de um homem fosse confiada, em maior ou menor extensão, a outra, e a desejabilidade da necessidade de verificação da fidelidade do último, tornou-se clara.

Com a expansão do mercado de ações norte-americano, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado passaram a ser os principais demonstrativos de análise nas empresas, assim a valorização da contabilidade se reforçava cada vez mais. Attie (2007) ressalta que em 1934, a bolsa de valores de Nova Iorque começou a exigir a todas as entidades a apresentação do parecer dos auditores independentes. E a partir da década de 80, com a evolução da tecnologia, os métodos contábeis utilizados começaram a favorecer e ser informados com mais rapidez o processamento dos dados, dando uma maior margem para a análise dos mesmos.

Araújo (2008, Apud Araújo, 2004) completa sobre a origem da auditoria, que esta pode ter sido “inventada” pelos contadores, sendo que estes são os que utilizam, com maior frequência, das informações oriundas da auditoria.



No Brasil a auditoria teve seus registros iniciais em 1972, ano este em que o Banco Central do Brasil instituiu as normas oficiais de auditoria no mercado financeiro, onde a partir da publicação da Lei 6.385/76 a aplicação da auditoria passou a ser obrigatória para as empresas com movimentação na bolsa de valores (HOOG e CARLIN, 2009).

Na prática, todo o mercado aplica a auditoria para dar credibilidade ao resultado, demonstra-se desta forma que esta não é utilizada somente por determinação legal, mas também como uma ferramenta de auxílio na gestão de riscos ou fraudes empresariais.

### **2.1.1 Conceito**

A auditoria é a revisão das atividades da empresa, desenvolvidas em um período determinado.

Segundo Hoog (2004) a auditoria contábil é um procedimento de certificação da riqueza da entidade, assegurando a credibilidade das informações contábeis, visando a minimização dos riscos.

De acordo com Hoog e Carlin (2009, p.53):

A auditoria é a certificação dos elementos da contabilidade com o exercício da sociedade empresária, assegurando a credibilidade das informações das peças contábeis e a integridade do patrimônio, visando a minimização dos riscos.

No entender de Guimarães (2004, p. 401) a auditoria contábil objetiva dar credibilidade as informações financeiras, sendo útil para a tomada de decisões, para quem dela utiliza, sendo destinatários ou utilizadores.

De forma geral a auditoria é a atividade que busca determinar se as demonstrações contábeis e financeiras estão de acordo com a legislação e com os princípios de contabilidade, em seus aspectos relevantes.

#### **2.1.1.1 Objetivos da auditoria**

O objetivo geral da auditoria é verificar a exatidão das demonstrações contábeis, ao efetuar a certificação do patrimônio da entidade auditada. Entende-se como patrimônio o conjunto de bens, direitos e obrigações avaliados de forma quantitativa e qualitativa.

Para Araújo, Arruda e Barreto (2007, p.8) de acordo com uma pesquisa realizada na GAO (*United States Government Accountability office*), a auditoria contábil deve não só

objetivar, mas também garantir que:

As demonstrações contábeis estão apresentadas, razoavelmente, em todos os aspectos materiais, em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceitos ou conforme o princípio geral de contabilidade.

Conforme Attie (2011) a auditoria tem como finalidade expressar uma opinião sobre a propriedade das demonstrações contábeis, assegurando se as mesmas representam adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado operacional e as origens e aplicações dos recursos de acordo com o período examinado.

Conclui-se então, que o principal objetivo da auditoria é dar credibilidade as informações contábeis, fazendo que no final desta, o auditor venha a expressar uma opinião de acordo com as demonstrações auditadas.

### 2.1.2 Reflexos da auditoria

Este tópico abordará um breve conceito referente aos reflexos da auditoria e as divisões dos aspectos onde estes atuam.

Em conjunto aos conceitos e objetivos da auditoria Crepaldi (2012) informa que os reflexos, visam à proteção oferecida dentro da riqueza patrimonial, proporcionando segurança e garantia aos administradores, proprietários, fisco e financiadores do patrimônio. Sendo que estes atuam por meio de aspectos, conforme quadro 1.

Quadro 1: Aspectos dos reflexos da auditoria sobre a riqueza patrimonial.

<b>Aspectos:</b>	<b>Conceitos:</b>
Administrativo	Contribui para redução da incapacidade e negligência dos empregados e administradores;
Patrimonial	Possibilita um melhor controle das contas de ativo e passivo;
Fiscal	Considerado o fator de mais rigoroso cumprimento das obrigações fiscais, protegendo os patrimônios contra multas e sonegação fiscal;
Técnico	Visa contribuir para a utilização correta das contas, dando precisão as informações e garantindo a escrituração contábil de acordo com os princípios de contabilidade

Continua

continuação

Financeiro	Protege os créditos de fornecedores e financiadores, contra fraudes e gastos excessivos do patrimônio, oferecendo uma base de controle de recursos para encarar estes compromissos
Economico	Garante uma maior exatidão dos custos e verdade nos resultados, assim defendendo o interesse dos investidores e titulares do patrimônio.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2012).

Observa-se que independente do aspecto em que se realiza a análise, há um objetivo comum entre ambos, que é o de resguardar a riqueza patrimonial da entidade.

### 2.1.3 Procedimentos de auditoria

Entende-se como procedimento a forma de agir ou conduzir uma situação em determinada área. Informando a maneira de como deve ser executado determinados métodos de aplicação dos mesmos.

Na área da auditoria os procedimentos “são os mecanismos utilizados pelo auditor para a obtenção de evidências ou provas que fundamentarão o relatório de auditoria (ARAÚJO, ARRUDA E BARRETO, 2008, p. 210).”

Crepaldi (2012) acrescenta que para aplicar estes procedimentos o auditor tem que estar comprometido com o objetivo que deseja-se atingir. Observa-se que o objetivo é a meta que deseja-se alcançar e os procedimentos são a maneira para se atingir o objetivo.

A aplicação de procedimentos adequados para cada caso compete ao auditor, ao se aprofundar nos temas necessários para a obtenção de provas, sendo elas materiais ou informações convincentes que deem veracidade ao fato averiguado (CREPALDI, 2012).

Em sua obra Araújo (et al 2007) completa, de acordo com a resolução nº. 820/1997 do CFC no item 11.2.6.1, destaca a aplicabilidade dos procedimentos de auditoria:

deve ser realizada em razão da complexidade e volume das operações, por meio de provas seletivas, testes e amostragens, cabendo ao auditor, com base na análise de riscos de auditoria e outros elementos que dispuser, determinar a amplitude dos exames necessários à obtenção dos elementos de convicção que sejam validos para o todo.

Conforme Arruda *et al* (2007) entre os principais procedimentos de auditoria incluem-se estes citados no quadro 2:

Quadro 2: Procedimentos de auditoria

Procedimentos	Conceitos/ Objetivos
Exame dos registros	Verificar a adequação dos registros contábeis e o momento apropriado para tal;
Exame documental	Analisar a adequação dos documentos dos fatos auditados. Como por exemplo as notas fiscais, as duplicatas entre outros;
Conferencia dos cálculos	Revisar os cálculos mais relevantes da entidade auditada e verificar sua exatidão. Sendo normalmente conferidos os cálculos de juros, impostos, somas, depreciação, entre outros;
Entrevistas	Detalhar, pelos auditados, os procedimentos internos aplicados. Este procedimento é mais utilizado pela auditoria operacional, sendo através de questões padronizadas ou aleatórias;
Inspeção física	É o exame da existência de bens ou pessoas, sendo um procedimento realizado de forma cuidadosa pelo auditor;
Circularização	Neste procedimento são averiguados os saldos e as informações da empresa a terceiros. Deve ser solicitada pelo auditor e respondida somente pela entidade auditada, ao responder o formulário deve ser entregue diretamente ao auditor, não passando por um terceiro antes, e para manter o sigilo as respostas devem estar em um envelope devidamente selado;
Observação	É a exame dos dados durante o procedimento da auditoria;
Correlação	É a relação dos dados examinados com uma área que pode gerar impacto na mesma; e
Revisão analítica	Neste último item os dados são avaliados baseando-se em testes globais, na aplicação de índices de análise de balanço e análise das variações.

Fonte: Adaptado de Arruda *et al* (2007).

Dependendo da necessidade do auditor, alguns destes procedimentos podem ser solicitados anteriormente a data da auditoria ou da data das demonstrações contábeis, e outros procedimentos podem estar sendo solicitados após o início da auditoria.

Desta forma, verifica-se que os procedimentos têm o objetivo de conduzir a execução dos métodos aplicados durante o período em que a entidade está sendo auditada. Sendo que estes procedimentos que auxiliarão o auditor a obter provas a serem informadas no relatório de auditoria.

#### 2.1.4 Tipos de auditoria

A auditoria é dividida para atender de forma mais ampla e objetiva as particularidades de cada empresa.

Para Crepaldi (2012) existem duas classificações para a auditoria, que variam conforme o tratamento que se dá ao objeto. A primeira diz a respeito do processo indagativo, dividindo-se em geral e detalhado:

A auditoria detalhada não encontra-se limites em sua ação e basta, para conceitua-la, afirmar que abrange o exame de todas as transações, detendo-se, portanto, em todos os documentos, em todas as contas e em todos os valores fisicamente variáveis. A auditoria geral é conhecida também sob o nome de auditoria financeira, porque se situa mais na análise das peças financeiras de balanço e de suas conexões (CREPALDI, 2012, p. 33).

A segunda refere-se a forma de intervenção podendo ser interna ou externa. Uma das semelhanças entre estas é referente ao campo de atuação que em regra é o mesmo e ambos possuem como interesse a verificação da existência de um bom sistema de controle interno, para salvaguardar o patrimônio da empresa.

Dentro dos tipos de auditoria Hoog e Carlin (2009) a subdividem de acordo com as necessidades de cada empresa, conforme expresso abaixo:

- Auditoria operacional contábil: Nesta é efetuada a confrontação dos elementos da contabilidade com as operações da empresa, tem como visão dar credibilidade aos números e resultados, sendo obrigatório informar ao público em geral a transparência da gestão em relação a prestação de contas de acordo com os relatórios. Esta tem como finalidade a emissão de opinião sobre as demonstrações contábeis;
- Auditoria de gestão: tem como objetivo validar a qualidade estrutural e cultural da organização, extraindo as informações da contabilidade (quanto a situação econômica, financeira e patrimonial), avaliando o sistema de informação e como está sendo utilizado os controles internos;
- Auditoria de riscos: também conhecida como *duediligence* (avaliação detalhada), esta auditoria é contratada para um assunto específico, na maioria das vezes de interesse do conselho fiscal. Por exemplo: validação de orçamentos, verificação de desvios financeiros, bens, fraudes, entre outros;
- Auditoria integral: Se refere a otimização das várias formas de se auditar. Esta visa o aproveitamento das técnicas e habilidades dos profissionais de auditoria, fornecendo as sociedades empresárias um trabalho mais completo; e
- Auditorias em sistemas eletrônicos: Como a maior parte das demonstrações financeiras vem sendo atualizadas e informadas através de bancos eletrônicos de dados, vê-se a necessidade deste tipo de auditoria. Sendo que ela analisa preferencialmente os sistemas de compras, estocagem, pagamentos eletrônicos, tributos, entre outros.

#### 2.1.4.1 Auditoria interna

A principal diferença nesta ramificação é que o auditor, geralmente, possui vínculo empregatício com a empresa, sendo assim sua preocupação vai além das informações contábeis e financeiras, mas também operacional.

Crepaldi (2012, p. 34) conceitua a auditoria interna como “o conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações contábeis, financeiras e operacionais”.

De acordo com o item 12.1.1.3, da NBC TI 01, a auditoria interna:

compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informação e de controles internos integrados ao ambiente de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Crepaldi (2012) acrescenta que as responsabilidades devem ser definidas internamente de acordo com cada entidade. Porém o auditor deve estar ciente de que sempre deve informar e assessorar a administração, seguindo o código de ética do instituto dos auditores internos e coordenar suas atividades com as demais, para atingir de maneira mais fácil os objetivos da auditoria.

De acordo com Attie (2007) quando se fala em auditoria presume-se que tal área está diretamente ligada com a prevenção de riscos, sendo este um tema muito abordado por diversos autores. Na auditoria interna deve ser realizada uma análise de riscos dentro dos planejamentos de trabalho, onde este pode levar a entidade a não atingir seus objetivos. Attie (2007) informa que os principais aspectos que deve-se abordar nesta análise de risco, é a averiguação da limitação dos procedimentos de auditoria interna a serem aplicados e ao alcance da responsabilidade do auditor no manuseio dos trabalhos de especialistas.

Sabendo disso foram criadas pelo CFC, as normas de auditoria interna, que estabelecem a ordem e disciplina na concretização dos trabalhos. Tais normas consideram de suma importância o cumprimento de auditorias completas e objetivas. Crepaldi (2012, p. 39 e 40) destaca os principais quesitos, considerados importantes, dentro das normas de auditoria interna, conforme quadro 3:

Quadro 3: Normas de auditoria interna.

Normas de auditoria interna	Características
Competência técnico-profissional	Conhecimento atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade , das técnicas contábeis, especialmente na área da auditoria, da legislação inerente a profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável à Entidade;
Autonomia profissional	Deve preservar sua autonomia profissional;
Responsabilidade do auditor interno	Deve ter no máximo de cuidado, imparcialidade e zelo, na realização dos seus trabalhos e na exposição das conclusões;
Relacionamento com profissionais de outras áreas	Pode realizar trabalhos de forma compartilhada com profissionais de outras áreas. A equipe fará divisão de tarefas segundo sua habilitação técnica e legal;
Sigilo	Não as divulgando para terceiros, sob nenhuma circunstância, sem autorização expressa da Entidade onde atua;
Cooperação com o auditor independente	Deve apresentar os seus papeis de trabalho ao auditor independente e entregar-lhe cópias, quando este entender necessário.

Fonte: Elaborado pela autora.

As normas de auditoria interna dividem-se em três subgrupos. Attie (2007) afirma que uma destas são as normas relativas ao relatório, sendo este um documento na qual são apresentados os resultados dos trabalhos da auditoria interna, que deve ser objetivo e imparcial, expressando suas conclusões, indicações e providências a serem adotadas pela Entidade. Attie (2007, p.48 e 49) conclui dizendo que esta norma deve conter alguns aspectos, como “o objetivo e a extensão dos trabalhos, a metodologia adotada, os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão, os riscos associados aos fatos constatados, entre outros”.

Para Crepaldi (2012) existem outros subgrupos sendo eles as normas gerais e as normas de exame e avaliação. O primeiro informa da competência do auditor em desincumbir as atividades a ele confiada, não prejudicando sua independência, assim exercendo seu zelo profissional ao realizarem a auditoria, lembrando que o auditor deve sempre informar qualquer limitação que venha a impedi-lo de prosseguir com seus trabalhos. Já o segundo declara que o trabalho precisa ser planejado e supervisionado, confirmando a veracidade dos papéis de trabalho, assim deve-se obter evidencia que proporcione uma base adequada para a emissão do parecer de auditoria. Ressalta-se que o auditor deve estar cauteloso para possíveis ocorrências de fraudes, abusos e atos ilegais.

Quando da aplicação destas normas não há fontes que informem sua obrigatoriedade, mas recomenda-se que sejam dados um maior enfoque na elaboração de manuais de procedimentos (controles) internos para colaborar e dar credibilidade as normas profissionais (CREPALDI, 2012).

Diante disso, conclui-se que a auditoria interna tem como finalidade a examinação da integridade dos controles internos e informações contábeis, financeiras, sendo esta realizada

por um funcionário com vínculo empregatício a empresa. Certificando-se que a empresa está cumprindo as normas estabelecidas pelo CFC.

#### *2.1.4.2 auditoria externa*

A auditoria externa pode ser entendida como a área da contabilidade realizada por profissionais independentes, ou seja, não tendo vínculo com a entidade auditada.

Para Arruda, Araújo e Barreto (2007, p. 31) é “a auditoria realizada por profissionais externos (...) com o objetivo precípua de emitir uma opinião independente, com base nas normas técnicas, sobre a adequação ou não das demonstrações contábeis”.

A auditoria externa é aquela na qual a prestação de serviços é realizada por contadores, que atuam de forma independente, e que sejam credenciados, principalmente, no Conselho Regional de Contabilidade, na Comissão de Valores Mobiliários e no Banco central. São reconhecidos no mercado como os auditores com independência para expressar, uma opinião sobre a credibilidade das informações contábeis e dos demais procedimentos de controles internos aplicados em cada entidade.

Crepaldi (2012, p. 43) ressalta sobre a responsabilidade e consciência profissional, o auditor independente mantém uma atitude mental também independente, este exerce seu trabalho com a sua competência profissional mantendo seu grau de independência perante a empresa, que está sendo examinada, eximindo-se de quaisquer tipo de interesse ou vantagem.

A NBC – TA 200, destaca em seu item 3 os objetivos da auditoria externa:

O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião.

Desta forma de acordo com o item A1, NBC – TA 200 completa:

A opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis trata de determinar se as demonstrações contábeis são elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro aplicável.



Assim conclui-se que a responsabilidade do auditor externo, diferentemente do interno, dura somente até o ultimo dia de serviço da equipe na empresa examinada, assim não obtendo interesse entre as partes.

### 2.1.5 Funções administrativas no processo de gestão

A administração se divide em quatro funções, sendo elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. O foco deste trabalho é apresentar a função controle como ferramenta de gestão. A administração é a responsável por direcionar o sistema de controle e por sua vez, a auditoria encarrega-se de avaliar sua eficiência. Para realizar a auditoria a administração deve se preocupar com os pontos principais, uma vez que o excesso de controle pode ser caro para a organização. Adaptar a estrutura organizacional, compreender a administração e ser orientados para antecipar a correção de erros futuros, por meio de controles preventivos, são características de um eficiente sistema de controles internos.

Para que o sistema de controles internos implantados venha a agir de maneira adequada é preciso analisar os elementos que o compõe, sendo que estes existem com a finalidade de atingir o objetivo estipulado pelos gestores da empresa, no quadro 4 será relatado e conceituado sobre cada elemento de controle, conforme abordado por Migliavacca (2004).

Quadro 4: Elementos de controle

Elementos	Características
Objetivos a serem atingidos	Estes objetivos são definidos pelos gestores ou por uma Lei. Neste caso o objetivo é definido pelos gestores da empresa, tais objetivos são e/ou devem ser ajustados com as diretrizes da organização, sendo sempre repassados ao pessoal que trabalha direta ou indiretamente com o sistema implantando.
Padrões a serem atingidos	São estes que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Aquilo que for definido como desnecessário será descartado. Sabe-se que tal definição não é um trabalho fácil para os responsáveis pela tarefa, porém os mesmo tem que ser estabelecidos de forma racional e consistente, pois aquilo que esta sendo aceito inicialmente em uma projeção em longo prazo pode ser eliminado pela empresa e aquilo inicialmente descartado pode ser aceitável nesta projeção. Desta forma, já na etapa de analise pode ocorrer este tipo de erro devido à falta ou excesso de controle.
Paralelo entre os padrões e os resultados	A comparação está diretamente ligada à informação e ambas são mantidas por meio de um sistema de controle. O sistema de informação é destinado a fornecer fatos concisos e usáveis, sempre de forma resumida para não prolongar a comparação devido aos detalhes desnecessários. Já o sistema de comparação demonstra todas as variações encontradas e faz uma averiguação em busca da causa das diferenças. Em caso de identificação de resultados desfavoráveis será necessário uma ação corretiva, sendo este o quarto elemento.

Continua

Ação corretiva	Utilizada somente quando necessário, busca fazer com que a empresa volte aos padrões desejados, eliminando a causa das divergências encontradas para que não seja mais preciso a sua utilização.
----------------	--

Fonte: Adaptado de deMagliavacca (2004).

Magliavacca (2004) reforça ainda que os controles internos para serem atingidos devem possuir uma estrutura organizacional, onde serão estabelecidas as regras a fim de alcançar os objetivos propostos. Toda estrutura precisa de regras, servindo como um guia de ação, sendo que estas regras devem ser claras para a empresa, estando sempre de acordo com as leis aplicadas, precisando ser revisadas de forma continua e alteradas conforme a revogação ou inclusão de leis, artigos e/ou parágrafos complementares.

Para isso Magliavacca (2004), diz que precisamos adotar procedimentos padrões para que as atividades sejam exercidas de acordo com as políticas e legislação empresarial. Faz-se isso a fim de reduzir as fraudes, promovendo uma maior eficiência nos controles internos. Lembrando que estes não devem ter conflitos entre si. Perante tais elementos inclusos na estrutura organizacional, considera-se de suma importância a contratação de profissionais qualificados, porém estes sempre sendo controlados por um supervisor para que haja eficiência no trabalho realizado mantendo os padrões estabelecidos pelos gestores.

Diante desta informação, os funcionários para se manterem qualificados, conforme a necessidade empresarial, devem periodicamente receber treinamentos de capacitação, estando cientes de suas responsabilidades e funções, pois para manter a qualidade no sistema de controles internos a eficiência do profissional deve sempre atender a expectativa da empresa.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS

Neste item será abordado o tema principal deste trabalho, dando enfoque a sua conceituação, visão, a sua importância, destacando desta forma os riscos que a entidade acarreta durante a sua existência devido a falta de controles internos. Brevemente, serão tratados de aspectos sobre o histórico da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), onde destaca-se que foi apartir desta Lei que a ferramenta de controle começou a ser mais implantada, tornando-se mais rígida nas entidades.

### 2.2.1 Conceito dos controles internos

Os controles internos são definidos de formas distintas por vários autores, porém em um contexto geral, introduzem ao mercado uma mesma visão e perspectiva sobre a importância de tal ferramenta. De uma forma ampla, Migliavacca (2004, p.17) introduz o seguinte conceito:

Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Attie (2007) enfatiza que a definição de controles internos, na realidade atual das entidades, está projetado além das atividades ligadas com as funções dos departamentos de finanças e contabilidade.

Na realidade, o que quer ser reconhecido é a eficácia do cuidado e da proteção dos bens empresariais, para assim averiguar se aquilo que está sendo investido e os recursos obtidos, oferecem “lucratividade e economicidade ou adequada colimação dos fins procurados ou programados” (CREPALDI, 2012, p. 415).

Os controles internos adentraram às empresas para lhes dar maior credibilidade nos procedimentos adotados e dar proteção aos bens e direitos empresariais.

### 2.2.2 Objetivos

Os objetivos podem ser vistos como sendo as metas da empresa para atingir seu alvo específico.

Quanto aos objetivos Attie (2007) afirma que a partir de sua interpretação e importância dentro das entidades, há um envolvimento dos procedimentos de controle e das suas práticas adotadas, sendo assim a partir deste momento pode-se dizer que existem tais objetivos específicos que visam unicamente o controle.

De forma geral, Attie (2007) acrescenta que existem quatro objetivos fundamentais, sendo abordados abaixo:

- O primeiro objetivo se refere à salvaguarda dos interesses da empresa, que se referem a proteção do patrimônio contra possíveis perdas ou fraudes, sendo estas fraudes riscos oriundos de erros ou irregularidades;

- Em sequencia tem-se o objetivo que se refere à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, onde se trata da “geração das informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa” (ATTIE, 2007 p. 191);
- O terceiro objetivo destaca o estímulo à eficiência operacional que informa quais os meios ou ferramentas que a empresa irá utilizar para conduzir suas atividades, de forma a alcançar o entendimento, a aplicação e a ação tanto temporária quanto efetiva;
- E por último a aderência às políticas existentes este tem como foco garantir que os desejos da administração, estão sendo seguidos pelo pessoal, sendo estes desejos parte da política e dos procedimentos empresariais.

Os objetivos de uma forma geral visam à segurança das atividades da entidade assim os meios utilizados referem-se a forma de como o mesmo será alcançado e cumprido. Onde além destes principais, abordados acima, podem existir vários outros, que nascem a partir de uma necessidade empresarial.

### 2.2.3 Visão

A visão demonstra onde a empresa quer chegar em um determinado período, sendo a curto ou longo prazo. Quando aborda-se os controles internos ela se refere à ferramenta que está sendo utilizada para que o objetivo principal, que leva a empresa a concretizar sua visão, seja atingido.

Segundo Almeida (1996, p.50; apud Pereira, 2004, p. 32) a visão dos controles internos podem ser definidos da seguinte forma:

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

Observa-se que os controles internos devem possuir uma estrutura de informações para que os objetivos sejam alcançados, utilizando de procedimentos para este alcance. Neste contexto a auditoria auxilia a administração na perspectiva almejada por meio de seus sistemas de controle.

A definição da visão está ligada ao conceito de controles internos e da administração, pois ambos são de fundamental importância para o sistema de controles, sendo que um é responsável por direcionar e o outro em avaliar. Uma boa visão se faz necessário para

que seja estruturada a tomada de decisões da empresa, a fim de que a mesma seja orientada positivamente para o alcance de seus objetivos (ALMEIDA,1996; APUD PEREIRA, 2004).

Gherman (2005 apud Farias *et al*, 2009, p.57), introduz uma visão macro referente a visão dos controles internos empresariais “são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente”. O mesmo finaliza sua visão informando que ela fornece uma garantia à administração, incluindo as operações e atividades de forma eficaz, adaptando os controles conforme a necessidade de cada empresa.

A visão definida por Gherman é muito utilizada no meio de controles internos por ser a única a informar que esta ferramenta deve ser adaptada de acordo com as necessidades da empresa. Entende-se, desta forma, que um modelo de controle padrão não seria viável, pelo fato de uma empresa ser distinta da outra internamente, mesmo que atuem no mesmo segmento, porém a visão estratégica sempre será diferenciada.

Ressalta-se assim, que a visão é mencionada como aquela que demonstra onde a entidade deseja chegar em um período de tempo determinado, sendo esta adaptada para cada tipo de empresa e objetivo que a mesma deseja alcançar.

#### **2.2.4 Importância**

Ao realizar uma pesquisa sobre a importância dos controles internos visualizou-se que esta ferramenta é importante para a continuidade da empresa.

Pereira (2014, p. 39) explica referente a importância desta ferramenta de controles internos:

O SEBRAE-SP apontou que 12,5% da população adulta brasileira está abrindo ou pensando em abrir um negocio. Tal informação denotaria um imediato benefício para o país, se não fosse a alta taxa de descontinuidade. Só no primeiro ano 35% das empresas encerram suas atividades. A partir do 3º ano, menos de 45% de todas continuam seus negócios.

A posição financeira da empresa e a forma de controlar a inadimplência são peças chaves para o setor em estudo (contas a receber/ faturamento), portanto todas as informações oriundas do controle interno são fundamentais para a atuação de uma gestão satisfatória.

Bernstein e Damodaram (2000, p. 385; apud Pereira, 2004) informam que “por sua natureza as organizações detestam os sistemas de controle”. A falta de eficiência empresarial pode estar alinhada com a desqualificação dos gestores em seguir o sistema implantado na

empresa, sendo que são estes, gestores, que irão direcionar para os seus subordinados a melhor forma de aplicação e continuidade destes controles, para que a organização alcance seus objetivos de forma a estar agindo de acordo com os procedimentos pré-estabelecidos.

Desta forma pode-se dizer que a importância da aplicação dos controles internos não se direciona somente para a empresa, mas também para quem vai trabalhar com a análise e correções de tais falhas que poderão ocorrer. Os funcionários responsáveis por cada departamento que compõe esta ferramenta devem estar cientes do quanto o seu desenvolvimento e eficiência são imprescindíveis para uma boa gestão, pois esta não parte somente dos gestores, mas também daqueles que atuam na parte operacional (BERNSTEIN E DAMODARAM 2000; apud Pereira, 2004).

Destaca-se assim, que os controles internos são de suma importância para a continuidade da empresa, tendo em vista que estes contribuem para o alcance dos objetivos e para a qualificação dos profissionais, que nesta trabalham. Pois, cada funcionário é responsável por sua função e departamento e se não houver um bom sistema de controle esta pode apresentar falhas rotineiras.

### 2.3 CONTROLES INTERNOS E A LEI SARBANES OXLEY

Durante o início do século passado, o aspecto referente aos controles eram vistos por meio de caixa, pois por possuírem, naquela época, um caixa central este era visualizado como uma efetiva forma de controle. Com o passar dos anos a perspectiva de controle passou a ser transferida para as informações gerenciais, com a utilização das demonstrações financeiras e contábeis. Para Araújo (2000) a origem dos controles internos deu-se à necessidade das empresas sobre as informações de *performances* empresariais, sendo estas atividades que visam garantir que os objetivos estão sendo atendidos de forma eficaz e eficiente.

De acordo com a AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, apud ARAÚJO, 2000, p. 32):

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia.

Em julho de 2002, foi aprovada nos Estados Unidos da América a Lei Sarbanes-Oxley(SOX), como resposta aos escândalos ocorridos em suas empresas, sendo os principais

escândalos das empresas Enron, WorldCom e Arthur Andersen, evidenciando desta forma o quão vulneráveis estavam para as fraudes no mercado. Após a promulgação desta Lei, as empresas tiveram condições de observar o quanto estavam vulneráveis as fraudes e que este elemento poderia tornar-se de suma importância para a continuidade das organizações.

A SOX visa melhorar a gestão nas empresas, desta forma, analisa-se que aquela que possuir um bom sistema de controles internos irá atingir seus objetivos, obtendo desta forma uma garantia, positiva, de retorno. Para Carioca, Luca e Ponte (2010), a principal crítica referente a implantação da SOX são os custos da mesma. Ressalta-se que não podem ser comparados os benefícios em curto prazo, mas sim a qualidade de gestão oriundas deste novo sistema implantado que repassará à empresa uma melhor informação resultante de seus benefícios a longo prazo.

Desta forma, pode-se dizer que a SOX tem por objetivo restaurar o equilíbrio do mercado empresarial por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da administração sobre a credibilidade das informações por elas fornecidas (BORGETH, 2006; PETERS, 2007; apud CARIOCA, 2010).

Vale lembrar que a Lei Sarbanes-Oxley, criada pelos congressistas norte-americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley, nasceu em resposta ao fato de a economia americana, que era acostumada a financiar sua potência no mercado de capitais, naquele momento estava contaminada com sequências de fraudes, e foi necessário buscar a confiança dos investidores para assim manter a liquidez e atratividade dos sistemas financeiros e empresarial do país (OLIVEIRA, 2011).

Vale ressaltar que a finalidade deste trabalho não é relatar sobre a Lei SOX, mas sim apenas dar uma breve introdução da mesma, pois esta levou para o mundo empresarial uma proposta de implementação de um sistema de controles internos para minimizar as possibilidades de fraudes nas organizações.

## 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo serão abordados aspectos sobre a governança corporativa, sua origem e sua relação com a Lei Sarbanes-Oxley.

Segundo Oliveira (2011) a governança corporativa teve sua origem em um tripé na qual foi consolidado em um foco básico. Este tripé é formado pelo fundo LENS, pelo relatório de Cadbury e pelos princípios da OCDE e o filtro deste processo corresponde a Lei Sarbanes-Oxley.

Oliveira (2011) explica o fundo de investimento LENS, criado por Robert Monks em 1992, concretizou um novo modelo de gestão a fim de consolidar os melhores resultados e maior valor para as empresas. Este modelo de gestão se baseia em cinco princípios básicos, sendo estes ajustados a atual realidade empresarial:

A atuação e o monitoramento eficaz pelos acionistas agregam melhores resultados e valor para as empresas; As empresas éticas e com valores de atuação bem consolidados e disseminados têm forte sustentação para suas possíveis recuperações; A ética tem ligação direta com os resultados das empresas; As empresas modernas são complexas e dinâmicas e procuram gerar riquezas para seus proprietários e para a comunidade onde atuam, e o direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial (OLIVEIRA, 2011 p.13).

O relatório de Cudbury, divulgado em 1992, teve sua validação reforçada e detalhada por outros relatórios, por exemplo Greenbury de 1995, o Hampel de 1998, tendo como foco na atuação, responsabilidade e remuneração dos conselheiros, na relação com os acionistas, prestação de contas e na atuação dos conselheiros externos independentes e auditores, e o relatório de Turnbull de 1999 e o de Higgs de 2003. O Relatório de Cadbury é focado em três princípios básicos, Oliveira (2011, p. 14) os descreve da seguinte forma “Constituição e estruturação do conselho de administração; estruturação e separação das responsabilidades do Conselho de administração e diretoria executiva; e alocação da administração geral da empresa no conselho de administração”.

Referente ao OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*) de 1999 tinha sua contribuição na governança corporativa baseada em cinco princípios, sendo estes:

- Toda e qualquer estruturação de Governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- Todos os acionistas, sendo majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros, devem ter tratamento equalitário e equitativo da empresa;
- Devem existir transparência e veracidade nas informações disponibilizadas em geral, consolidando maior interesse pela empresa;
- Todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados aos públicos interessados; e
- As responsabilidades e a forma de atuação do Conselho de Administração devem estar bem definidas, operacionalizadas e avaliadas.



A Lei Sarbanes-Oxley que se baseia em quatro princípios, onde estudos anteriores referentes a Governança corporativa vinham aprimorando e se consolidando ao longo do tempo: a conformidade legal à ética; Adequada administração e a correspondente prestação responsável das contas e dos resultados, incluindo indicação dos responsáveis; Adequada transparência e veracidade das informações disponibilizadas aos públicos interessados; e o senso de propósito e de justiça nas decisões adotadas pela empresa (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011) completa que a SOX, dentro destes princípios está preocupada, principalmente, com a atuação da auditoria e das fiscalizações nas empresas e com a punição dos atos fraudulentos praticados pelos administradores. Porém algumas empresas estão se esquivando quando o assunto é por em prática as diretrizes determinadas pela SOX, assim atendendo as exigências de controles internos. Porém a longo prazo, as empresas irão se certificar da necessidade dos controles e transparência dentro das mesmas e se adequar a esta Lei. Tal adequação só será possível quando houver um controle efetivo e avaliação dos sistemas adotados, pois não adianta a empresa possuir uma ferramenta de controle interno se não obtiver uma efetiva execução, pois é necessário que vários públicos tenham acesso a esta informação de resultado, para que assim os conselheiros direcionem a empresa da melhor forma.

Ao se falar em Governança corporativa, observa-se a existência do conselho de administração que “é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas” (OLIVEIRA, 2011 p.4).

O Conselho de Administração é um órgão deliberativo, pois tem o poder de realizar uma análise ou debate de diversos assuntos, sendo estruturado, ou seja, deve ter uma equipe atuante, estabelecendo a responsabilidade de cada membro e delineando o modelo de gestão a ser seguido. Este órgão tem a finalidade de proteger o patrimônio da empresa, e para protegê-lo deve ter conhecimento avançado em administração e controladoria, pois neste caso a falta de conhecimento leva a sérios problemas dentro da entidade. Por fim este órgão maximiza o retorno dos investimentos dos acionistas que se refere a questões estratégicas em busca de novos negócios.

Oliveira (2011, p. 16) completa conceituando a governança corporativa como:

O conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários e governos -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Desta forma destaca-se que, o conjunto de formas de atuação e de procedimentos ou processos são estabelecidos, a fim de otimizar o resultado qualificado com base em critérios estabelecidos anteriormente, permitindo a tomada de decisões, para otimizar os resultados gerais e específicos da entidade. Sendo que para atingir este resultado a empresa deve ter acesso às informações básicas para o maior número possível de pessoas ligadas a tomada de decisões, assim aprimorando o processo decisório nas empresas.

A Governança Corporativa traz alguns benefícios para as entidades, como por exemplo o tratamento das questões estratégicas, a consolidação de otimizado modelo de gestão, a melhor interação e equidade com os diversos públicos da empresa, a maior atratividade no mercado, a melhor segurança na transparência de informações, a melhor atuação ética e social, a estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções, assim como a extrapolação das vantagens da Governança Corporativa para as empresas em geral (OLIVEIRA, 2011).

Conclui-se que a governança corporativa é baseada em um tripé que a liga à SOX, assim é visível que esta ferramenta possui vantagens independente de as empresas estarem ou não obrigadas a utilizar. Desta forma, embora a maior parte das empresas brasileiras não se enquadrem obrigatoriamente na Governança Corporativa, elas estão sujeitas aos controles internos e para elaborá-los podem fazê-los baseando-se nos preceitos da SOX.

## 2.5 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Os controles internos se subdividem em administrativos e contábeis. Sendo que o primeiro visa auxiliar a administração a conduzir os negócios da empresa e o último representa os procedimentos e/ou as rotinas, com o foco em proteger os ativos e dar confiabilidade as informações contábeis apresentadas (ALMEIDA, 2010).

Crepaldi (2012, p. 423) acrescenta informando os objetivos de cada tipo de controle como sendo a forma de compreensão do plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados. Sendo que de acordo com o controle contábil eles são utilizados “para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõe”, já o controle administrativo utiliza-os “para proporcionar eficiência as operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como seus registros financeiros”.

Estes métodos e procedimentos utilizados determinam o caminho e os meios de comparação, na qual serão utilizados para alcançar os objetivos, mesmo não estando formalizados nos registros da empresa.

Ao concluir o planejamento deste sistema deve-se verificar se o mesmo tornou-se eficiente, prático, econômico e principalmente útil para a entidade. Uma maneira prática de conquistar este controle dentro das operações e atividades da empresa é por meio da criação de normas, destacadas em um manual de procedimentos, que devem ser distribuídos para todos aqueles que utilizarão e se beneficiarão desta ferramenta.

## 2.6 PRINCIPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTROLES INTERNOS

Os princípios são regras a serem seguidas pelas entidades, que visam à preservação do patrimônio. Estes tem como objetivo a redução de riscos provenientes de falhas nas ferramentas de controles internos. Vale ressaltar que os princípios não afastam da empresa as irregularidades, mas existe esta precaução.

Almeida (2010) afirma que a responsabilidade de estabelecer o sistema de controles internos, de verificar se este sistema está sendo seguido pelos funcionários e por modifica-lo, a fim de adapta-lo para as novas circunstancias é da administração da empresa.

Conforme quadro 5, apresenta-se os princípios fundamentais de controles internos:

Quadro 5: Princípios fundamentais do controle interno

Responsabilidade:	O auditor deve informar aos funcionários da empresa quais ações cada um tem que exercer, para que ocorra a execução adequada dos procedimentos e controles, deve estar atento para identificar possíveis erros ou irregularidades e ser responsável em caso de omissão referente as transações que ocorrerem no setor executado;
Acesso aos ativos	Neste princípio o auditor deve nortear a administração a limitar o acesso dos funcionários aos ativos da empresa, assim restringindo aquele que poderá manusear numerários, como por exemplo cheques, dinheiros, estoques, imobilizado, entre outros;
Segregação de funções (desmembrar)	O auditor deve informar a administração que uma mesma pessoa não pode ter acesso a dois departamentos, devido ao acumulo de funções e assim podendo perder a qualidade na execução de suas atividades;
Confronto dos ativos com os registros	Neste o auditor deve informar a administração que a mesma deve estabelecer formas de ação para confrontar as atividades entre departamentos, pois, este procedimento visa detectar desfalques, registros incorretos e atos impróprios para com o patrimônio da empresa;
Amarração de sistema	Neste a orientação dos administradores deve ser a de que o sistema interno da empresa deve estar ligado com os demais setores, assim possibilitando a transação entre os mesmos e possibilitando o desempenho de ações rápidas em caso de erros;
Auditoria interna	O auditor deve nortear as ações fiscalizadoras, para que elas sejam bem definidas a fim de demonstrar para a empresa a sua necessidade de um controle interno bem definido e muito bem executado, mas além disso a empresa necessita de alguém que verifique as ações dos funcionários, observando o cumprimento das normas estabelecidas e avaliando novas normas internas que possam vir a ser necessária;

Continua

Continuação

Custos de controle versus benefício	O custo do controle não pode ser maior que o benefício que deseja ser obtido. Ou seja, um bom controle interno não precisa de métodos sofisticados para ser de qualidade; e
Limitação do controle interno	A empresa deve qualificar seus funcionários dentro dos setores em que os mesmos atuam, assim cada profissional deve ser avaliado dentro de suas características e da função que desenvolve perante a empresa. O responsável pelo setor pessoal deve também ser muito qualificado, e executar bem a sua função, pois é este que tem que avaliar a personalidade de cada pessoa que venha a preencher devidas funções na empresa.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).

Ressalta-se que tais princípios se referem aos controles internos da empresa, devendo ser seguidos pelo gestor ou administrador da empresa, independentemente de existir o exame da contabilidade pelo auditor ou não. São ações rotineiras que devem ter em toda organização.

## 2.7 RISCOS INERENTES DA FALTA DE CONTROLES INTERNOS

A associação entre controles internos e riscos sempre será feita, pois ambos andam em uma mesma linha visando atingir os objetivos, de forma adequada quando há um bom gerenciamento dos controles. Para Machado (2009, p.57) “O risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências”. Ou seja, o fato da empresa estar em operação já é o suficiente para que esteja propícia a eventuais riscos de gestão e controle.

A governança corporativa já faz uma abordagem referente ao gerenciamento de riscos que também assimila este com os controles internos. Porém antes de fazer esta abordagem Peter e Machado (2003; apud Machado, 2009), consideram importante ressaltar os princípios dos controles internos para que a partir deles sejam feitas as análises de risco:

- a) segregação de funções específicas; b) delegação de poderes e determinação de responsabilidades: para rapidez e objetividade das decisões; c) controle sobre as transações: é imprescindível o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, para que eles sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem de direito; d) aderência às diretrizes e normas legais: necessidade de sistemas que assegurem a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Tais princípios são de responsabilidade da administração, entretanto um eficiente sistema de controle auxilia a empresa a encontrar novas oportunidades de crescimento e a preservar seu valor de mercado.

A gestão de riscos é um processo conduzido e organizado pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e alguns funcionários, ao estabelecer estratégias para identificar as novas potencialidades que serão capazes de afetar a organização e administrar os riscos possibilitando desta forma o gerenciamento dos riscos para atingir o cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2004; Apud FARIAS, 2009).

Ao se conceituar os riscos oriundos da falta de controles internos observa-se que este assunto pode ser abordado de outra forma, sendo esta por meio da análise dos riscos definida em uma matriz, onde deverá compor as variáveis de probabilidade e impactos financeiros, sempre associando aos fatores de riscos da gestão (MARSHALL, 2002; apud RODRIGUES, 2009). A identificação dos riscos em uma matriz pode demonstrar as variáveis que podem vir a afetar a empresa. As variáveis são definidas de acordo com o perfil do gestor e das necessidades da empresa (através de seus processos e produtos e/ou serviços).

Observa-se que os controles internos estabelecem procedimentos em toda a empresa, sendo conduzidos por profissionais qualificados para que os mesmos venham a fazer um gerenciamento dos possíveis riscos que a empresa poderá passar e de que forma isso pode ser evitado. Esta definição deve ser aplicada em toda organização, a fim de demonstrar uma ampla visão dos riscos em que a empresa esta exposta.

## 2.8 ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO

Uma proposta de modelo de gestão de risco para obter um melhor controle interno nas organizações vem sendo elaborado em vários países, a fim de criar mecanismos que estabeleçam padrões internos a serem seguidos, assim se prevenindo de possíveis falhas na gestão.

Segundo a COSO (1992, apud Farias, 2009) para uma boa estrutura de controles internos as empresas tem que atingir os seguintes objetivos: “eficácia e eficiência nas operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com as leis e normas aplicáveis”. Estes objetivos relatam sobre o processo aplicado, a credibilidade nas informações repassadas e o quanto ao alinhamento da politica empresarial. Pode-se considerar esta ferramenta como sendo um processo devido ao seu planejamento, avaliação e controle de pontos importantes para a estruturação deste instrumento.

A COSO (1992) elaborou sua estrutura de acordo com três dimensões, sendo estas detalhadas a seguir.

A primeira dimensão, segundo Santos *et al* (2013) é conceituado conforme quadro 6:

Quadro 6 Primeira dimensão da COSO.

Operações	Os objetivos operacionais refletirão no êxito da organização. Tais objetivos devem observar fatores externos e internos, tais como, a disponibilidade de recursos financeiros e humanos da organização, as mudanças tecnológicas, a concorrência, as exigências de mercado, entre outros. Quando delineados e específicos, os objetivos operacionais resultam na eficácia e eficiência dos processos.
Relatórios financeiros	A qualidade dos relatórios financeiros é essencial para otimizar o nível de comunicação organizacional, visto que a comunicação fornece suporte para a tomada de decisões e está diretamente relacionada com o desempenho da organização. Dessa forma, a qualidade e a confiabilidade dos relatórios financeiros se tornam importantes objetivos da organização.
Leis e normas	É de suma importância conduzir as atividades da organização de acordo com as leis e regulamentos relacionados. A conformidade com as leis e normas afeta de modo positivo o mercado, trazendo benefícios para a organização.

Fonte: Santos *et al* (2010).

Segundo Santos, Souza e Hillen (2013, p. 6) a segunda dimensão se refere o:

quão necessário é para a organização a aplicação da estrutura de controle, considerando os cinco elementos, em cada unidade operacional e em cada atividade relacionada, contemplando todos os níveis hierárquicos dispostos no organograma da organização.

A terceira dimensão se refere aos componentes dos controles internos: ambiente e controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. O ambiente é o local onde estará sendo aplicada a nova metodologia de controle para atingir os objetivos almejados. A avaliação de riscos é a forma como será gerenciada e analisada inclusão dos controles para evitar erros futuros. As atividades de controle se referem à inserção da ferramenta na prática visando como ela será utilizada, quais serão os responsáveis e a efetiva análise em busca de melhorias. Quanto a informação e comunicação, nesta fase da estrutura a primeira deve ser repassada de forma fidedigna e concisa para aqueles que irão utilizar de forma em que eles mantenham uma comunicação para que tais informações sejam utilizadas da forma correta, sem que haja distorções em seu emprego.

E por fim a estrutura deve ser acompanhada por de um monitoramento, que irá demonstrar se a projeção estrutural está sendo seguida de acordo com a implantação delimitada pela COSO (1992), e caso não esteja sendo viável e/ou compatível com as necessidades da empresa que seja feito uma reformulação na estrutura ou nos objetivos para assim prosseguir com um bom sistema de controle.

Para um melhor entendimento a COSO demonstrou a estrutura acima por meiode uma imagem, conforme demonstra figura 1.



Figura 1: Estrutura de gerenciamento de risco (COSO 1992, imagem da internet).

O CoCo (Instituto canadense de Contadores certificados) tem por objetivo de auxiliar a administração das organizações a implantar e avaliar um bom ambiente de controle, de forma a atingir os seus objetivos operacionais (FARIAS, 2009, p.62). Desta forma a CoCo implanta uma estrutura de controle da seguinte forma:

- a) Propósito, onde são vistas as questões relacionadas ao planejamento estratégico e operacional; b) Comprometimento, que consiste na criação de um clima favorável ao bom desempenho das pessoas, bem como na responsável prestação de contas; c) Competência, caracterizada pela aquisição e disseminação de conhecimentos, e sua aplicação prática nas atividades de controle; e d) Monitoração e Aprendizagem, orientadas para o acompanhamento das mudanças, performances, avaliações e reavaliações da efetividade dos controles internos. (BARBOSA, SPECCHIO E PUGLIESI, 1999; APUD FARIAS, 2009)

A premissa contida nesta estrutura é estabelecida como sendo a responsabilidade pelo processo de controle, cabendo esta ao gestor da empresa, de forma a avaliar se os objetivos estão sendo atingidos e se os riscos inerentes a este sistema implantado estão sendo solucionados.

Para Moraes (2003, apud Farias, 2009) o controle é um processo amplo que envolve recursos, sistemas, processo, planejamento, aprendizado, indicadores de gerenciamento e

cultura empresarial, devendo atuar de forma conjunta, envolvendo a participação das pessoas, pois a valorização dos valores éticos, culturais e humanos são considerados de suma importância para o alcance dos objetivos e a figura do profissional na organização. Sabendo que são estes que colocam a estrutura em prática e a executam de maneira rígida para concluir de forma eficiente o processo dos controles internos.

Ao fazer uma análise estrutural deve-se levar em consideração sempre a avaliação dos riscos. Desta forma o Instituto dos Contadores Certificados da Inglaterra adota um modelo estrutural baseado nos riscos do negócio, ressaltando que para eles a gestão não é o suficiente para uma boa aplicação dos controles internos nas empresas. Sendo esta estrutura conhecida como *TurnbullReport*, sendo tais controles aplicados da seguinte forma:

a) ser alinhado às operações e não ser tratado como uma iniciativa isolada; b) ser capaz de identificar os riscos dentro e fora da empresa; e c) permitir a cada empresa aplicar o sistema de uma maneira apropriada e relacionada a seus riscos.(FARIAS, 2009, p. 63)

Para os ingleses os controles internos aplicados desta forma irão verificar os riscos que se referem à proteção do ativo e dos acionistas desenvolvendo um método de controle para fazer da empresa um ambiente de sucesso.

## 2.9 CONTROLES INTERNOS NO CONTAS A RECEBER

O controle interno do setor de contas a receber é considerado um dos mais importantes de uma empresa, pois este refere-se ao recebimento de atividades tanto operacionais quanto não operacionais. O contas a receber são os direitos na qual a empresa adquire por meio de vendas a prazo de bens e serviços, relacionados ou não com o objeto social da empresa.

Segundo Uliano (apud, Iudicibus, Martins e Gelbcke, 2002, p. 89) ressaltam que:

as duplicatas e contas a receber de clientes diretamente relacionadas com as receitas da empresa, devendo ser contabilmente reconhecidas somente por mercadorias vendidas ou por serviços executados até a data do balanço, de acordo com o princípio de realização da receita.

Tal princípio, mencionado por Uliano, refere-se ao da competência, onde este informa que as receitas e despesas devem ser incluídas na apuração do resultado no período em



que as mesmas ocorrerem, sempre em que houver a correlação independente de seu recebimento ou pagamento.

Almeida (2010) informa que o registro no contas a receber deve ocorrer no momento da entrega do bem ou da realização da prestação do serviço pela empresa. O mesmo acrescenta que as contas a receber são contabilizadas a curto prazo, no ativo circulante, sendo realizadas e vencíveis durante o exercício seguinte a data do balanço.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP; 2000) informa que as contas a receber representam os compromissos assumidos pelos clientes da entidade de pagar alguma coisa, ou seja, são os direitos da empresa oriundos da venda de um bem ou serviço. Sendo esta venda lançada, no Ativo, na conta de clientes (débito) e saindo desta conta (crédito) somente no momento da liquidação da venda.

As contas a receber originam-se do curso normal das operações da empresa, estando geralmente representadas por faturas ou duplicatas em aberto na data do balanço patrimonial (CRC-SP; 2000, p. 184).

O contas a receber é dividido em dois grupos: operacionais e não operacionais. O primeiro se refere as vendas oriundas da operação da empresa e o segundo se refere as vendas ou receita das atividades que não estão ligadas a operação da empresa.

Considera-se importante a análise do cliente para a concessão de créditos. Pois verificando quesitos básicos como o histórico, a estabilidade financeira e a potencialidade do cliente para a quitação de suas dívidas, tornando assim a operação mais confiável. Todavia que ao demonstrar índices de inadimplências a empresa verifica que conceder créditos a tal fornecedor não é viável.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (2000, p. 91) conclui sobre a concessão de créditos que:

Um bom sistema de controle interno deve ter como objetivo a aprovação dos pedidos dos limites de créditos, o faturamento ao cliente, a verificação da fatura, o embarque, o registro das contas a receber nos valores apropriados, a cobrança das contas a receber, a contabilização e controle de recebimento de caixa e os depósitos dos recebimentos.

Sá (2002) ressalta que para uma empresa manter um sistema confiável de controle de contas a receber e vendas a prazo, precisa ter uma forma de organização conforme abaixo:

a) um serviço de cadastro baseados em critérios rigorosamente técnicos, ou, então, recorrendo para agências de informações que possuam idoneidade;

- b) um serviço de autorização de créditos que saiba explicar corretamente as informações cadastrais;
- c) um faturamento e uma expedição de produtos que sigam rigorosamente as instruções fiscais e que se contenham um permanente controle de conferência de exatidão de cálculos e contagens físicas;
- d) um serviço de cobrança organizado;
- e) uma carteira de títulos bem organizada, fixamente examinada e em perfeita vinculação com os serviços de caixa e de cobrança.

Attie (2007) por sua vez identifica os métodos que fortalecem o controle do contas a receber, os exemplificando 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, análise permanente das contas a receber atrasadas e esforço para seu recebimento, utilização de recebimentos por via bancária e confirmação dos devedores, por pessoa independente da custódia.

Uliano (2007) acrescenta que os controles internos no contas a receber devem ser realizados por meio de procedimentos, para que desta forma atinjam os objetivos traçados pela entidade. Os principais procedimentos, aplicáveis ao contas a receber, são destacados e conceituados no quadro 7:

**Quadro 7 Procedimentos de controle interno no contas a receber**

Procedimentos:	Conceitos:
Segregação de funções	Para manter um controle adequado, as funções de venda devem ser separadas das funções de recebimento, cobrança e contabilização. E que as devoluções, descontos e despesas com incobráveis devem ser aprovados e separados de quem exerce a função de caixa. Esta separação se faz importante, para que não haja uma mesma pessoa manipulando as vendas e as contas a receber, possibilitando fraudes e irregularidades.
Custódia dos títulos e das garantias	A proteção física de títulos a receber ou de valores dados em garantia a empréstimos, devem estar fora da contabilidade. O registro destes títulos devem ser conferidos contra a contabilidade e mante-los sob o controle de um funcionário independente deste. Os pagamentos devem ser controlados e as baixas autorizadas pelo gerente responsável.
Relatórios internos	Para que o controle seja efetivo e adequado, devem-se utilizar relatórios internos. Nestes relatórios devem ter as rotações, idade das contas, tendências dos saldos em relação as vendas, condições de vendas, listagem das contas vencidas, baixas de incobráveis e providencias a serem tomadas para a cobrança destas contas a receber.
Confirmação de saldo com clientes	Esta baseia-se no sistema de controle interno e corresponde a seleção de clientes a serem confirmados. A confirmação dos saldos do contas a receber são indispensáveis para a validação dos controles internos da empresa. Tais confirmações devem ser realizadas em datas distintas a conferencia do balancete.

Fonte: adaptado de Uliano (2007).

Reforça-se que a ferramenta de controles internos e a utilização de seus procedimentos no controle do setor em destaque dão credibilidade as informações e confiabilidade a empresa referente as suas entradas financeiras, pois há uma dependência destas entradas para que a entidade efetue os seus pagamentos aos fornecedores e folhas de pagamento. Esta análise de controle é considerada criteriosa, toda via que ao efetuar uma concessão de créditos a um cliente com um histórico negativo isso pode acarretar em problemas futuros para a entidade e necessidade de financiamentos para arcar com suas saídas financeiras.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo abordar-se-á a forma de metodologia do estudo e por consequência serão apresentados os procedimentos a serem utilizados para a análise e coleta de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto a análise dos dados utiliza-se a abordagem qualitativa. Para Martins e Theópholio (2009) uma das principais características deste tipo de pesquisa é a discrição. Sendo esta de pessoas, de situações, de relatos, entre outros. Ressaltando como necessário que o pesquisador tenha um contato direto e prolongado com o ambiente na qual a pesquisa está sendo inserida. Lembrando que a pesquisa qualitativa não visa comprovar evidências, mas sim analisar os dados na medida em que os mesmos vão sendo coletados. Desta forma, os dados obtidos juntamente aos gestores e supervisores da empresa objeto de estudo, foram coletados de forma qualitativa e deram um maior direcionamento para a elaboração da análise essencial ao processo decisório.

Referente aos objetivos, este estudo é caracterizado como descritivo, pois para Boaventura (2004), identificam as características de determinada população ou fenômeno, através de um levantamento. Assim, esta pesquisa irá analisar e desenvolver uma metodologia de controles internos na empresa em estudo e identificar os aspectos necessários para estruturar esta metodologia de forma organizacional mantendo um melhor controle na entidade.

Quanto aos procedimentos, será abordado na forma de levantamento de dados, utilizando a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.158) “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. E a pesquisa de campo, estudo de caso, é uma análise das fontes documentais, dando um suporte ao estudo pretendido. Tais fontes documentais podem ser obtidas através de duas fontes: as primárias (dados históricos, bibliográficos e estatísticos) e as fontes secundárias (imprensa em geral e fontes literárias).

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Aborda-se nesta etapa a aplicação das técnicas selecionadas, para coletar os dados previstos. É importante ressaltar que nesta fase deve-se ter um bom alinhamento junto à parte

organizacional para assim obedecer aos prazos estipulados não havendo desperdício de tempo, assim facilitando a etapa subsequente. A aplicação das técnicas selecionadas deve ser rigorosa a fim de evitar erros inerentes ao mau processo de controle durante a coleta.

Após concluir a etapa de coleta de dados, inicia-se a elaboração e classificação destes. Para isso segue-se, segundo Lakatus e Marconi (2001), os seguintes passos: seleção, codificação e tabulação. No primeiro passo, seleção, será feito um exame detalhado dos dados a serem submetidos a uma verificação crítica, detectando tais erros ou falta de controle. Sendo neste trabalho analisado, por meio de um alinhamento das informações coletadas, a forma de controle utilizado pela empresa em estudo. Verificando quais os principais pontos fracos na gestão e de que forma os mesmos poderão ser resolvidos. O segundo passo é a codificação, sendo esta a transformação dos dados em símbolos. Neste estudo os dados serão transformados em um fluxograma, a fim de direcionar quais as principais atividades dentro das rotinas analisadas, possibilitando uma melhor verificação nas falhas existentes no processo de controle. E o terceiro passo é a tabulação, que é para onde são encaminhados os símbolos coletados, e transformados, no segundo passo, sendo este a forma como estes dados estão dispostos, possibilitando uma maior facilidade na verificação. Neste estará sendo utilizado o fluxograma, conforme destacado anteriormente, para descrever sobre as rotinas em análise e assim no estudo de caso efetuar o direcionamento da existência e da falta de controles internos de acordo com cada ponto abordado. Lembrando que este fluxograma será detalhado no estudo de caso e apresentado em anexo.

A forma de coleta a ser utilizada será através do estudo de caso, sendo este feito em uma rede de supermercados da região sul catarinense, com enfoque no setor de faturamento e contas a receber. A empresa pesquisada auxiliará repassando todas as informações necessárias, reorganizando e reformulando suas principais metas e objetivos propostos, referente a cada período de competência. A empresa objeto de estudo demonstrou interesse no objetivo proposto por este projeto, solicitando que após sua conclusão será feita uma análise de verificação das mudanças cabíveis no momento em que a rede se encontra. A junção deste tema e a empresa ocorreram a partir do momento em que foram visualizados no setor uma falta de planejamento de controles internos, que vinham afetando direta e/ou indiretamente os resultados da empresa. Gerando um maior transtorno em seu ciclo de recebimento. Sendo assim, por este motivo, tem-se como proposta de melhoria a evidenciação da contribuição dos controles internos na gestão deste setor em estudo. Para o estudo, devido a solicitações da empresa pesquisada, sua denominação não será divulgada, sendo que a mesma será identificada com o nome fictício Acac Supermercados e Cia Ltda.

## 4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado um estudo dentro de uma empresa real no Estado de Santa Catarina. Inicialmente será apresentada a empresa em estudo e introduzi-la no contexto dos controles internos.

Após a apresentação será realizado um diagnóstico dos controles internos nos principais pontos do setor de contas a receber da empresa e a elaboração sugestões de melhoria na aplicação dos controles, afim de atender os objetivos traçados para este estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A entidade analisada caracteriza-se por ser uma empresa familiar, fundada em 1958, iniciando com uma pequena fiabreria, localizada no sul de Santa Catarina (SC), expandindo-se para outras cidades do Estado. A década de 2000 tornou-se um marco para a rede de supermercados, pois neste período a empresa expandiu suas fronteiras, inaugurando lojas no Estado do Paraná (PR), iniciando uma nova trajetória e desafio para a entidade.

A rede conta com vinte e sete lojas, sendo vinte e quatro em Santa Catarina e três no Estado do Paraná. Em toda a rede de supermercados possui-se aproximadamente 8.000 funcionários.

As lojas da rede são divididas em dois tipos de conceitos: Supermercados e Supercenter. O primeiro relaciona-se as lojas, tradicionais, que é dividida em setores, sendo estes: bazar, bebidas, carnes, frios, higiene, eletro, laticínios, hortifrutigranjeiros, limpeza, mercearia e produção. O segundo conta com a mesma estrutura de setores que os supermercados, porém tendo um diferencial que é o conceito “*one stop shop*”, que equipara-se a conveniência de ter, em um único local, maiores opções de escolha para atender à necessidade do cotidiano familiar, como praça de alimentação, lojas de serviço (banco, chaveiro, farmácia, floricultura, lotérica, correios, lojas de roupas, entre outros) e um posto de combustível.

Com o objetivo de oferecer aos seus clientes mais opções na variedade de seus produtos, a empresacriou sua própria marca, diversificando o *mix* de seus produtos. Sendo assim, além das marcas tradicionais os clientes têm a opção de conhecer um novo produto oferecido na rede. Estes produtos possuem uma boa qualidade e, na maioria das vezes, tem um preço mais acessível, passando por um rigoroso controle de qualidade. Este *mix* conta com aspargos, azeitona, arroz, polvilho, amêndoas, entre outros produtos.

## 4.2 DESCRIÇÃO DO ESTUDO

O estudo será realizado por meio de um diagnóstico de algumas atividades exercidas no setor de contas a receber. O setor em estudo controla uma série de serviços, porém esta pesquisa buscou aprofundar-se em três tipos de serviços que possuem uma demanda significativa no CR, sendo estes locações, *merchandising* e cheques. Tal diagnóstico irá identificar as rotinas de cada serviço que serão analisados no sistema de controles internos e efetuará uma verificação referente as sugestões de melhorias para o setor.

De acordo com o primeiro objetivo proposto para este estudo, abaixo serão apresentados os serviços analisados, identificando-os e descrevendo sobre cada rotina, sendo estes serviços locações, *merchandising* e cheques.

O primeiro tipo de serviço analisado será referente a locações, que se refere a locação de salas comerciais, que encontram-se nos supercenters, detalhados a seguir.

Visualiza-se no anexo 1 (Fluxograma de locações) que este se inicia com os analistas do departamento, com o foco principal de encontrar uma empresa disposta a locar uma das salas comerciais, ao encontra-lo dá-se início ao termo aditivo e assinatura de contrato. Concluindo esta etapa, o financeiro entra como um setor de *staf* gerando os boletos, com a cobrança de CDU (luvas) para que possam ser iniciadas a reforma do espaço locado, nesta etapa o locatário tem um prazo determinado, discriminado em contrato, para concluir as obras e inaugurar a loja, caso contrário há o cancelamento do serviço e o mesmo efetua o pagamento de uma multa por quebra de contrato, sendo que neste caso o contas a receber faz a geração do boleto. Com a inauguração das lojas, no final de cada período é efetuado o lançamento do faturamento de aluguel e consumo (água, energia, gás, manutenção, entre outros) proporcional ao período em que ocorreu a prestação dos serviços. A partir desta etapa o setor de contas a receber inicia suas atividades, integrando os lançamentos do faturamento e encaminhando os boletos, automaticamente, para cada locatário. Todos os boletos são registrados no Banco com instrução de protesto. Após cada vencimento o Banco, onde obteve o registro, encaminha uma liquidação de cobrança automática, por meio de um arquivo, onde é efetuada a baixa dos títulos quitados.

Em alguns casos ocorre situações em que os valores faturados estão incorretos, sendo assim estes ,devem ser corrigidos e prorrogados os vencimentos dos boletos, onde é encaminhada uma nova liquidação de cobrança pelo Banco. Este processo de faturamento incorreto é algo rotineiro, onde o setor responsável pelo lançamento dos boletos não efetua a

conferência de seus lançamentos, e em contra partida o setor de contas a receber é o responsável pela correção.

Durante o período de liquidação de cobrança é emitido um relatório de inadimplência, sendo este emitido mensalmente durante a primeira quinzena, considerando um prazo de inadimplência de cinco anos, até o mês anterior a emissão do relatório. Existe uma tratativa diferenciada para cada situação e período de vencimento, podendo ser cobrados pelo setor de contas a receber, locações, assessoria de cobrança, ou encaminhados para acordo judicial. Conforme quadro 8, visualiza-se a diferenciação de responsabilidade no processo de cobrança:

Quadro 8 Responsabilidade por período de vencimento

Responsáveis pela cobrança:	Período de responsabilidade:
Contas a receber	Vencidos entre 1 à 15 dias
Locações	Vencidos entre 16 à 31 dias
Assessoria de cobrança	Vencidos entre 32 à 119 dias
Acordo judicial	Vencidos a mais de 120 dias

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de controle das cobranças ocorre de forma segregada, onde cada setor é responsável pelo seu período de cobrança e repassa o acordo firmado para o setor de contas a receber, para que assim o mesmo proceda com a baixa efetiva dos títulos, após o recebimento. A segregação ocorre de acordo com a solicitação do gerente de cada departamento, onde há dois funcionários no contas a receber que efetuam as cobranças, seis analistas no setor de locações, duas pessoas responsáveis na assessoria de cobrança e um funcionário no setor jurídico.

O segundo tipo de serviço analisado, refere-se a *merchandising*, sendo este a contratação de um funcionário, chamado de repositor de marcas, onde o mesmo faz a reposição das mercadorias do fornecedor que contratou o serviço para não deixar que esta falte para o consumidor final. Este funcionário pode estar prestando serviço para mais de um fornecedor.

Inicialmente neste tipo de serviço, conforme anexo 2, o departamento de *merchandising*, entra em contato com fornecedores a fim de oferecer aos mesmos este serviço. Com a efetivação da negociação, inicia-se a assinatura dos contratos com as minutas devidamente atualizadas. Caso o fornecedor não aceite a negociação, obrigatoriamente, deverá contratar uma empresa terceirizada para realizar estes serviço. A partir deste momento inicia-



se o serviço de reposição. O setor de *merchandising* é responsável por efetuar o lançamento do faturamento mensal, proporcional ao período de contratação.

Neste momento o setor de contas a receber recebe a autorização para integração do faturamento, referente a cada loja onde ocorreu a prestação do serviço e realização do cadastramento dos fornecedores novos. Concluída esta etapa, o setor fiscal de posse dos recibos provisórios de serviço (RPS's), emite as notas fiscais eletrônicas, e o contas a receber os formulários fiscais. Com a emissão finalizada, dar-se início a conferência e envio das notas fiscais por correio para cada fornecedor, todas estas correspondências devidamente registradas para rastreio. Tais documentos são encaminhados via correio, pois as notas formulários não geram arquivo automático para a realização do envio automático, sendo assim os fornecedores não aceitam o recebimento parcial das notas, ou seja, eles não aceitam que sejam encaminhadas as notas fiscais eletrônicas por meio de um arquivo automático e as notas formulários por correio. Juntamente com a conferência é efetuada a geração dos boletos e programação dos títulos em duplicata, dependendo a forma de pagamento de cada fornecedor. Existem fornecedores que possuem o contrato via acordo comercial, onde a correspondência é entregue ao comprador responsável e o mesmo destina a verba para o pagamento.

Do mesmo modo das locações, os boletos são registrados no Banco, para que assim sejam encaminhados após o pagamento dos boletos a liquidação de cobrança automática e quitação do título a receber. Neste período de liquidação de cobrança faz-se a emissão do relatório de inadimplência, e são iniciadas as ações de cobrança. Podendo estes títulos ser quitados da forma contrária ao inicialmente estabelecido, por exemplo: se a forma de pagamento é via boleto, pode-se estar programando o título para desconto em duplicata. E também, em caso extremo, o título pode estar sendo protestado ou dar-se início a acordo judicial. As ações de cobrança utilizados em cada forma de pagamento, estarão sendo demonstradas no fluxograma, no anexo 3.

O último tipo de serviço analisado refere-se aos cheques, sendo estes utilizados como forma de pagamento de faturas ou compra de mercadorias oriundas da operação da empresa, sendo demonstrado no anexo 4. Sendo que todas as lojas tem acesso ao site Cheque Legal, que é vinculado com o sistema dos bancos, onde este ao informar o CPF do cliente e CMC7 do cheque, aprova ou reprovava a situação do cliente no comercio, assim evitando fraudes e riscos de perda.

Com a consulta do cheque e o pagamento, nos *checkout* realizados, os cheques são encaminhados para a conferência de caixa e lançados no sistema para a geração do arquivo a ser encaminhado à Prosegur. A empresa retira todos os cheques recebidos dentro de cada

movimento separadamente para que sejam conferidos com os arquivos recebidos. Estes arquivos são encaminhados pelo responsável do contas a receber (CR) para a regional de cada Prosegur, que faz a retirada das folhas físicas das lojas. E em contra partida a Prosegur encaminha ao responsável do CR os arquivos de compensação de cada movimento. Enquanto esta aguarda os arquivos de compensação, é realizada a transferência dos cheques, via sistema, das lojas para o financeiro, e as baixas são realizadas. Com a finalização das baixas de transferências, o contas a receber está autorizado a efetuar a compensação dos cheques.

Caso não ocorra a compensação dos cheques, os mesmos são devolvidos, por diversos motivos conforme anexo 5 (lista de alíneas). Estes ao serem recebidos devem ser lançados no sistema e separados por alíneas, de acordo com as tratativas de cada uma. Após esta separação os cheques com alínea 21 e 12 são encaminhados para a assessoria de cobrança, alíneas 48 e 31 são reapresentados ao Banco, alíneas 35 e 37 são encaminhadas com suspeita de fraude para a auditoria e as demais encaminhadas para acerto nas lojas onde foram emitidos.

Os cheques que estão na assessoria de cobrança com um período maior que cinco anos retornam ao contas a receber e são baixados como incobráveis, no centro de custo da loja em que o mesmo teve sua origem, e retirados desta situação quando existe a solicitação do cliente. Os cheques em custódia ficam em poder da Prosegur, sendo esta responsável pelo depósito dos cheques em sua data pré estabelecida nas lojas físicas.

Em todos os tipos de serviço o acesso ao Banco é rotineiro, sendo que cada um tem a sua finalidade específica. No caso de locações e *mechandising* ocorre o acesso ao banco através de um certificado digital atualizado, disponível para todos os funcionários do contas a receber, que utilizam a conta corrente. Este acesso tem a finalidade de emitir boletos, alterar os dados do mesmo, protestar e sustar o protesto. No caso de cheques, somente o funcionário responsável pela função tem acesso, obtendo um certificado digital específico. Ao utilizar o seu acesso é realizado o envio dos arquivos de cheques custódia para o banco, conforme movimentação de caixa do dia anterior e é realizada a baixa do arquivo de retorno para compensação dos cheques que estavam na custódia já compensados.

Com a implantação do sistema de conciliação bancária, os arquivos de compensação e transferências de cheques devem ocorrer no dia seguinte, pois este sistema funciona com perspectiva de D+2, ou seja, a compensação deve ser realizada até dois dias depois da realização do depósito.

#### 4.2.2 Identificação dos procedimentos de controles internos

Nesta seção serão apresentados os procedimentos de controles internos, dentro do Acac Supermercados e Cia Ltda, e ao identificar situações caracterizadas com pontos fracos, será efetuada sugestões de melhoria para estes tipos de serviços analisados no setor de contas a receber.

Os procedimentos aplicáveis ao CR são a segregação de funções, custódia dos títulos e das garantias, relatórios internos e confirmação dos clientes. A seguir, demonstra-se o funcionamento dos procedimentos de controle na empresa em estudo.

##### a) Segregação de funções

A análise será efetuada separadamente para cada tipo de serviço e de forma conjunta para o acesso ao Banco:

- **Locações:** Neste serviço há a segregação de funções, sendo que cada departamento (locações e financeiro) são responsáveis por sua rotina dentro deste serviço. Onde o setor de locações realiza as atividades diretas com os locatários e o financeiro realiza as atividades de cobrança. Porém, o setor de locações juntamente com o TI obteve a liberação do acesso ao sistema utilizado pelo setor financeiro, sendo assim este departamento realiza atividades que não são de sua competência, como por exemplo lançamento de multa, parcelamento e cancelamento de títulos, transferência, baixa referente aos recebimentos, entre outros. O processo de cobrança é alinhado ao procedimento que cada departamento deve seguir, porém locações não atende o fluxograma alinhado e efetua a cobrança de títulos que não são de sua competência.

Por fim, o setor de locações tem três funcionários específicos para a realização do lançamento do faturamento, onde um efetua o lançamento dos títulos e os outros dois a conferência dos valores, porém esta conferência não ocorre. Gerando problemas internos, pois estes erros são informados ao CR, na maioria das vezes, após o protesto dos títulos, sendo assim devido a falta de conferência todos estes boletos lançados incorretamente são encaminhados para que o contas a receber efetue os devidos ajustes e a empresa, obrigatoriamente, é quem efetua o pagamento do protesto, pois este foi indevido para o locatário, devido a falta de conferência. A falta deste procedimento gera estes erros em cerca de 30% do faturamento total;

- **Merchandising:** a segregação de funções está presente neste tipo de serviço, sendo que todas as etapas expostas no fluxograma (anexo 2), são seguidas de forma alinhada entre os

departamentos de *merchandising* e financeiro. Porém conforme abordados no fluxograma de ações de cobrança (anexo 3), todas as cobranças, exceto quando o pagamento é via comercial, são de competência do setor financeiro, entretanto quando o fornecedor não aceita a proposta do contas a receber, o mesmo entra em contato com os analistas de *merchandising* e efetuam o acerto com as mesmas, sendo este acerto desde a isenção de juros, quanto em conceder descontos, e nestes casos não é solicitada autorização do CR para proceder com este acerto e não existe a verificação se há em andamento alguma tratativa com aquele fornecedor;

- Cheques: Neste serviço ocorre o desmembramento de funções, onde cada setor responsável para o andamento deste realizam as suas atividades diariamente. Entretanto ocorre um problema nas lojas devido a rotação de funcionários, sendo que a integração da movimentação diária de cheques atrasam semanalmente e isso gera falhas no controle de transferência e compensação de cheques. Nesta rotina há a baixa de cheques não recebidos, a mais de cinco anos como incobráveis, sendo que neste caso não existe a autorização para a baixa e não há a existência de um relatório de conferência do valor total desta baixa. E por fim, a loja por meio de uma comunicação interna tem acesso ao site cheque legal, sendo que a utilização do mesmo não ocorre, e esta é uma ferramenta que auxiliará a empresa a evitar fraudes;

- Acesso ao Banco: Neste caso não há a segregação de funções, ao se analisar o acesso a conta corrente. Todos os funcionários do setor financeiro tem acesso e podem efetuar movimentações diárias. Sendo que o setor comercial, devido aos seus acordos, também tem acesso a conta corrente utilizada pelo financeiro. Em caso de infrações ou má utilização da conta não existe um responsável a responder. Já quanto conta vinculada, nesta há totalmente a segregação de funções, sendo que somente o funcionário responsável pelos cheques que tem a liberação de acesso.

#### b) Custódia de garantias (capitalização)

Aponta-se a análise também de forma separada para cada tipo de serviço:

- Locações: O departamento de locações efetua uma cobrança mensal de uma garantia, chamada internamente de capitalização, onde este valor assegura que se o locatário decidir efetuar a rescisão de contrato, não poderá efetuar o resgate desta garantia. Todavia se o mesmo continuar com suas atividades, após um tempo pré-determinado em cláusulas contratuais, poderá efetuar o resgate desta garantia. A responsabilidade da custódia deste valor

é do setor de locações, sendo que quando é efetuado o pagamento do mesmo ao locatário é o gerente deste quem autoriza o pagamento. O pagamento ocorre por meio de um depósito na conta administrada pelo departamento de locações. Onde para que haja o pagamento desta garantia, o contas a receber efetua o lançamento de um boleto e o coloca em situação de protesto, em caso de não pagamento o locatário é protestado, já em caso de pagamento o boleto é cancelado do sistema, tendo em vista que o pagamento ocorre via depósito bancário e não via boleto;

- *Merchandising*: Neste tipo de serviço não há a custódia de títulos e das garantias;
- Cheques: A custódia dos cheques é de responsabilidade da Prosegur, sendo que neste caso as folhas físicas não são encaminhadas para o contas a receber. A Prosegur arquiva estas até a data do pagamento, e no dia subsequente encaminha o arquivo de compensação para as devidas baixas, onde estas não são autorizadas pelo gerente responsável. O gerente delegou esta autonomia ao funcionário que realiza a função de efetuar a baixa de compensações sempre que for necessário. Devido a isso não há a autorização do mesmo para a realização de todas as compensações.

### c) Relatórios internos

Descreve-se neste tópico os principais procedimentos nos serviços em estudo:

- *Locações e merchandising*: É elaborado relatórios referente a liquidação de cobrança, baixas de títulos e inadimplência. Sendo que os dois primeiros são analisados e conferidos para que não haja divergência nos valores. E com o relatório de inadimplência são elaboradas as ações de cobrança de acordo com a responsabilidade de cada setor. Este relatório, de inadimplência, é realizado de forma analítica e compara os saldos do período anterior com o atual, facilitando o controle interno sendo este primordial para a concessão de prorrogações, o aumento de crédito e parcelamento da dívida;
- Cheques: Em relação aos cheques existe a emissão de um relatório referente as baixas efetuadas e as compensações de cheques recebidos, sendo que existe esta conferência para que o sistema não efetue o bloqueio do CPF de um cliente indevidamente. Conforme descrito anteriormente, para as baixas de cheques incobráveis não há a emissão de um relatório, uma vez que o sistema não disponibiliza esta ferramenta, a conferência desta baixa ocorre somente

com a soma total de cada cheque baixado no CR, com o valor integrado no sistema da controladoria;

- **Acesso ao Banco:** Este relatório é realizado diretamente na controladoria, por um funcionário responsável por efetuar a conciliação bancária com as baixas integradas no contas a receber, sendo este relatório disponibilizado ao financeiro. Observa-se que este relatório possui algumas informações incorretas, pois como o funcionário da controladoria não tem acesso a todas as baixas realizadas no CR e comercial, o mesmo informa que há valores em aberto para a realização da baixa, porém estes valores já haviam sido baixados, em data anterior. Neste caso havendo a duplicidade na utilização do valor recebido em Banco.

#### c) Confirmação com clientes

Neste a análise será efetuada com todos os tipos de serviços analisados:

- **Locações e *merchandising*:** A confirmação de saldos com os locatários e fornecedores ocorre quando da solicitação dos setores responsáveis por cada tipo de serviço. Pois durante o período de cobrança, há contratados que informam que os valores que estão sendo cobrados pela Acac Supermercados já foram quitados. E ao efetuar a averiguação e veracidade desta informação, é visualizado que estes ao receberem instrumentos de protesto efetuam o pagamento por meio de depósito bancário, para não arcarem com custas de cartório e juros, utilizando de má fé desta ferramenta. Ao realizarem o depósito estes não repassam a informação ao contas a receber, para que a transação efetuada por eles não fique caracterizada como negligência;

- **Cheques:** Esta confirmação ocorre somente em caso de ocorrência de cheques devolvidos com suspeita de fraude, onde esta solicitação é feita pela auditoria e a mesma solicita o bloqueio do cliente nas lojas da rede;

- **Acesso ao Banco:** A confirmação dos pagamentos em aberto no extrato bancário não é realizado, sendo assim quando realizada a conciliação, o contas a receber não tem o conhecimento referente a qual o destino específico daquele recebimento.

### 4.2.3 Sugestões de melhoria nos procedimentos de controle interno

Com a finalidade de atender o objetivo proposto neste estudo, serão efetuadas sugestões de melhoria nos procedimentos de controles internos do contas a receber, em que foram observadas possibilidades de melhorias no controle. Tais sugestões serão apresentadas a seguir, alinhadas a cada procedimento utilizados neste estudo:

Quadro 9: Segregação de funções

Locações	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cancelar a liberação ao acesso do sistema do contas a receber pelo setor de locações;</li> <li>→ Efetuar um alinhamento na cobrança, a fim de fazer com que cada departamento tenha conhecimento de suas competências;</li> <li>→ Ter um controle efetivo e conferência dos lançamentos do faturamento, da parte do setor de locações, antes de liberar a integração;</li> </ul>
<i>Merchandising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Efetuar um alinhamento de cobrança junto ao contas a receber;</li> </ul>
Cheques	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar treinamentos de qualificação, para a realização das rotinas de conferência de caixa;</li> <li>→ Efetuar a liberação da transferência de cheques diariamente;</li> <li>→ Atualização da comunicação interna, para tornar obrigatória a utilização do site cheque legal;</li> </ul>
Acesso ao banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Centralizar e limitar o acesso à movimentação bancária, a um funcionário do contas a receber.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 10: Relatórios Internos

Locações	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Efetuar um alinhamento referente a responsabilidade no processo de cobrança, onde a proposta expressa no fluxograma não é cumprida pelo setor de locações;</li> <li>→ Criação de um manual de cobranças, destacando a responsabilidade de cada setor.</li> </ul>
Cheques	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Criação de um relatório para a conferência da baixa dos cheques incobráveis;</li> </ul>
Acesso ao banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Centralizar a emissão do relatório de conciliação bancária para um funcionário do contas a receber, sendo que este tem acesso a todas as baixas;</li> <li>→ Abrir uma conta específica para pagamentos de acordo comercial;</li> <li>→ Gerar uma autorização para que o fornecedor ou cliente efetue o depósito identificado, ou seja, a empresa irá fornecer ao depositante um código de identificação, onde no momento em que este procedimento ocorrer a Acac Supermercados poderá verificar, momentaneamente, a confirmação do pagamento no extrato bancário da conta corrente, pela internet. Sendo este crédito identificado com CPF ou CNPJ.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 11: Confirmação com clientes

Locações	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Efetuar confirmação mensal dos valores em aberto, para que não haja o pagamento através de depósito bancário, a fim de não arcar com as despesas de cartório;</li> </ul>
<i>Merchandising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Efetuar uma confirmação mensal dos valores em aberto, sem que haja o mesmo interesse existente no caso de locações;</li> </ul>
Cheques	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar a conferência de forma rotineira, principalmente com os clientes que tem um volume significativo de cheques movimentados semanalmente;</li> </ul>

Continua

Continuação

Acesso ao banco	→Efetuar a confirmação dos saldos em aberto diretamente com o fornecedor. Sendo que esta confirmação irá ocorrer quando houver diversos recebimentos de um único fornecedor que há contratos com mais de um tipo de serviço, como por exemplo devoluções, acordo comercial e <i>merchandising</i> . Neste caso deve ser escolhido um funcionário específico, para acessar ao Banco.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pela Autora.

Neste Estudo foi possível verificar que a empresa em estudo aplica os controles internos em suas atividades, porém há alguns pontos a serem ajustados. O objetivo foi propor soluções para auxiliar a empresa nestes ajustes, a fim de melhorar o sistema de controles internos no setor de contas a receber. Com a realização da análise sugere-se a criação de manuais internos, referente a realização das atividades, detalhando a responsabilidade de cada setor, tendo em vista que os serviços analisados, durante sua etapa são passados por mais de um setor até a conclusão das atividades.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atenção com os controles internos dentro das entidades são implantados, para a minimização de riscos e fraudes que vinham ocorrendo dentro das empresas, protegendo seus ativos. Desta forma os profissionais viram a necessidade de um maior monitoramento na realização das atividades do setor. Sendo que foi a partir deste que a auditoria interna, começou a ser fundamental para a contribuição no sucesso empresarial, tendo o objetivo de avaliar e dar credibilidade as informações financeiras disponibilizadas pela entidade. Diante disso, este estudo objetivou propor a empresa em estudo, sugestões de melhoria os procedimentos de controle interno no setor de contas a receber.

De acordo com o primeiro objetivo específico traçado, identificou-se o passo-a-passo das rotinas, analisadas no estudo, do setor de contas a receber.

Quanto ao segundo objetivo específico, por meio da identificação realizada anteriormente, foi possível, realizar um diagnóstico referente a utilização da ferramenta de controle interno na entidade em estudo, sendo assim destacados onde há a existência de controle internos e onde há a falta do mesmo. A rotina de locações tornou visível que é esta que necessita de um maior envolvimento da empresa, por meio da criação de normas específicas de cobrança, para que haja um alinhamento entre os setores responsáveis por este tipo de serviço. Neste caso não eximindo a utilização dos controles internos nos demais serviços pesquisados.

Em relação ao terceiro objetivo específico, sugere-se que a entidade aplique alguns procedimentos de controle, para que haja uma efetiva utilização dos controles internos, para que estes venham a auxiliar a Acac supermercados minimização de riscos e fraudes. Sendo que estes procedimentos de controle, por meio das sugestões de melhorias indicadas, estão sendo aplicados na entidade trazendo benefícios e resultados significativos. A empresa Acac Supermercados, já teve acesso a pesquisa realizada, neste trabalho, sendo que desta forma identificou que era viável iniciar-se com a aplicação destas melhorias, fazendo assim que os resultados, positivos, venham surgindo.

Conclui-se que a utilização dos controles internos depende da utilização de seus procedimentos para um bom funcionamento, devendo estes serem monitorados a fim de garantir uma constante adequação no processo de controle do setor de contas a receber

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ARAÚJO, Francisco J. **Implantação de uma estrutura de controles internos**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 5, n. 2, p. 32-37, 2000. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27192/implantacao-de-uma-estrutura-de-controles-internos>>. Acesso em 15/abril/2015.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. Auditoria contábil: enfoque técnico, normativo e prático. 1. Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ATTIE, Wiliam. **Auditoria interna**. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARIOCA, K. J. F.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e Seus Impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na Companhia Energética do Ceará – Coelce. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 50-67, 2010. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6273/implementacao-da-lei-sarbanes-oxley-e-seus-impactos-nos-controles-internos-e-nas-praticas-de-governanca-corporativa--um-estudo-na-companhia-energetica-do-ceara-----coelce>>. Acesso em 15/abril/2015.
- CONSELHO regional de contabilidade do estado de São Paulo. Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 8. Edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2009. Disponível em <<http://www.spell.org.br /documentos/ver/8427/a-metodologia-coso-como-ferramenta-de-gerenciamento-dos-controles-internos>>. Acesso em 15/ abril/ 2015.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa; Carlin, Everson Luiz Breda. **Manual de auditoria contábil**. 3. Edição. Curitiba: Juruá, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: atualizado pelas Leis 11.638/07 e 11.941/09 e normas do CPC.** 1. Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PAULO, W. L.; FERNANDES, F. C.; RODRIGUES, L. G. B.; EIDIT, J. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 18, n. 43, p. 49-60, 2007. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24296/riscos-e-controles-internos--uma-metodologia-de-mensuracao-dos-niveis-de-controle-de-riscos-empresariais>>. Acesso em 15/ abril/ 2015.

PEREIRA, A. N. **Controles Internos Empresariais e Gestão: visões e importância- Uma abordagem exploratória.** Contabilidade Vista & Revista, v. 15, n. 3, p. 27-44, 2004. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25267/controles-internos-empresariais-e-gestao--visoes-e-importancia--uma-abordagem-exploratoria>>. Acesso em 15/abril/2015.

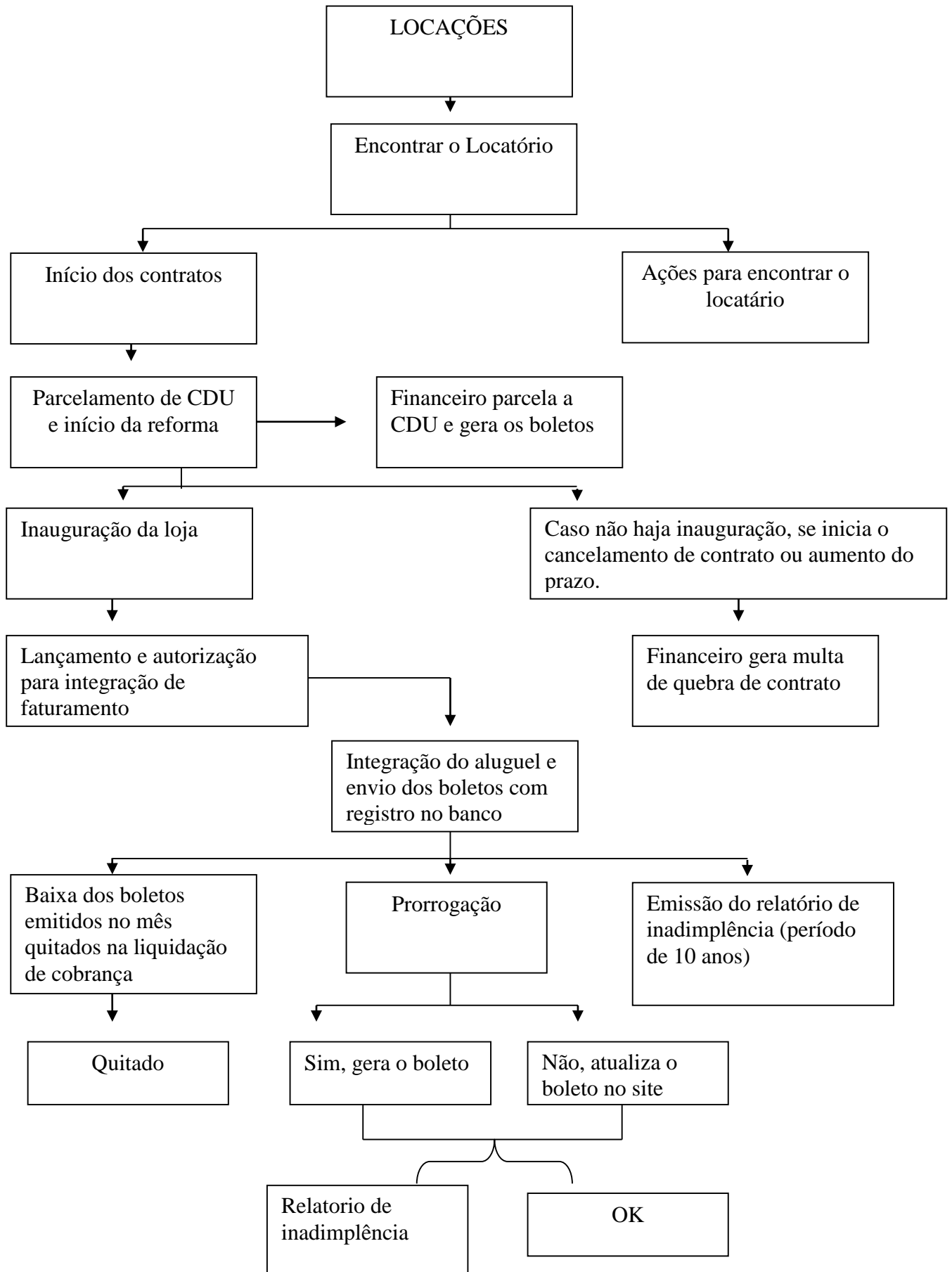
SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, K. L.; OLIVEIRA, M. C.; LUCA, M. M. M.; ARAÚJO, O. C. **A implementação dos controles internos e do Comitê de Auditoria segundo a lei SOX: o caso Petrobras.** Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 3, p. 39-63, 2009. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8119/a-implementacao-dos-controles-internos-e-do-comite-de-auditoria-segundo-a-lei-sox--o-caso-petrobras>>. Acesso em 15/abril/2015.

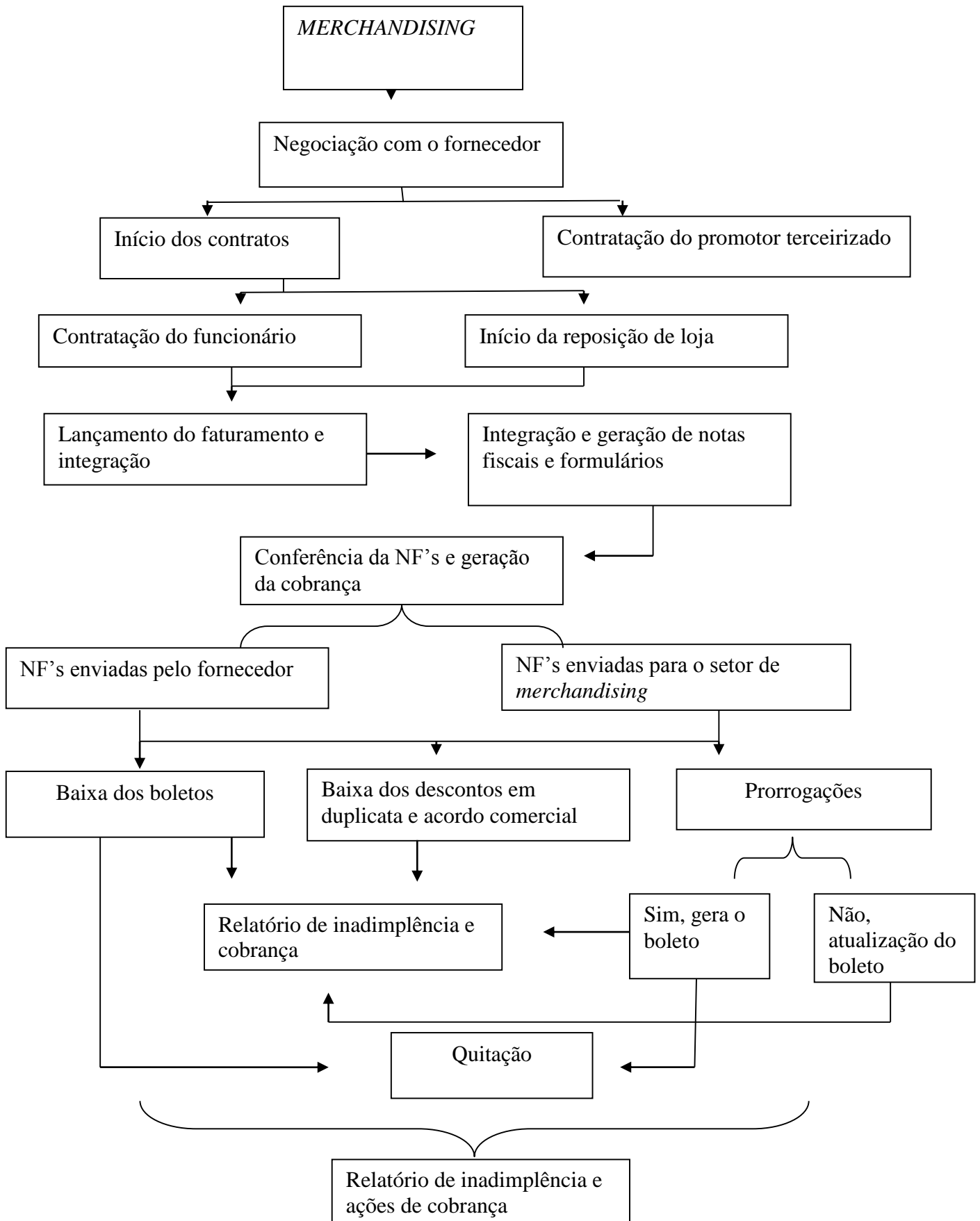
ULIANO, Andreza Campos. **Controle Interno de Contas a Receber: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte.** 2007. 66 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

**ANEXOS**

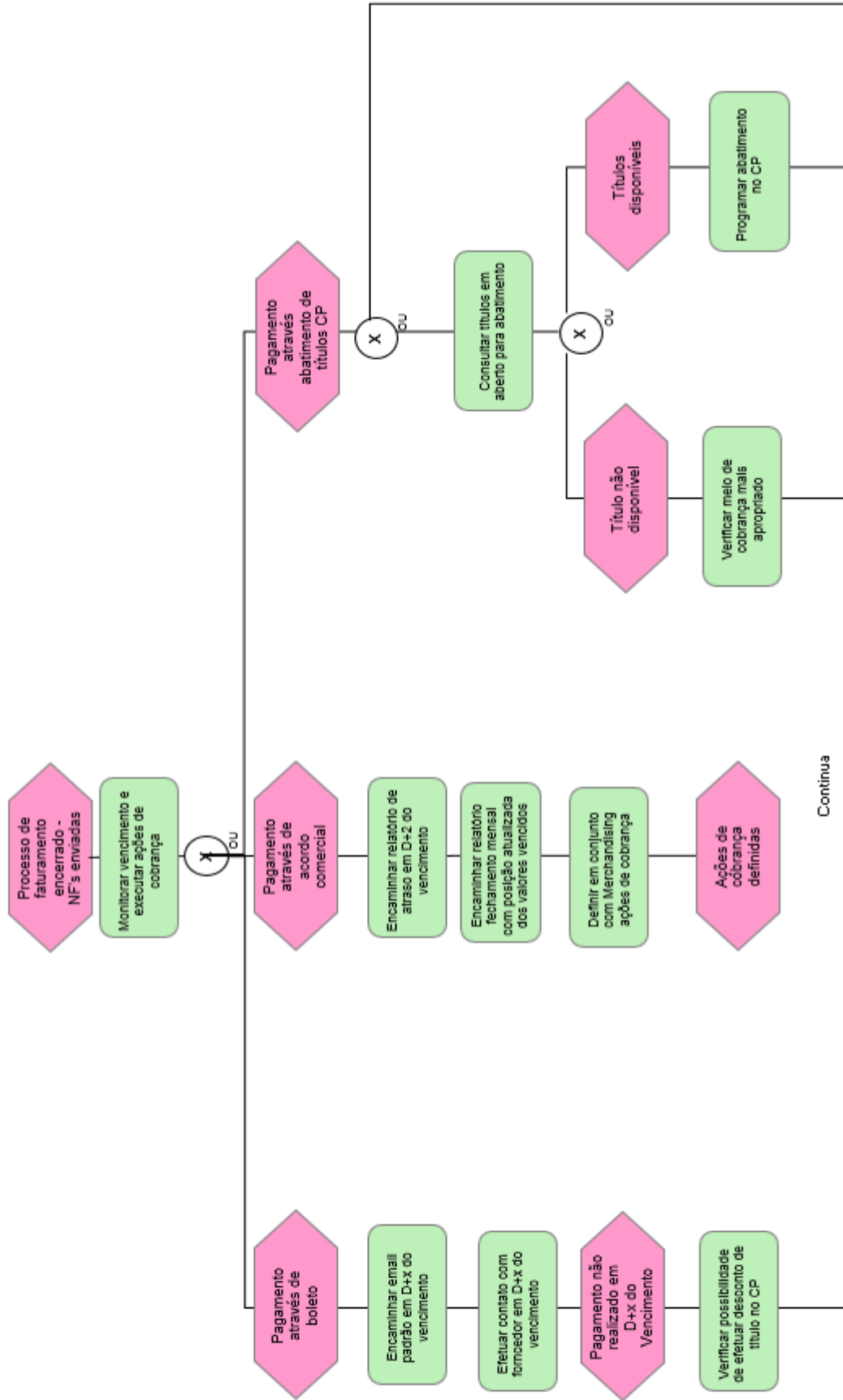
**Anexo1 : Locações**

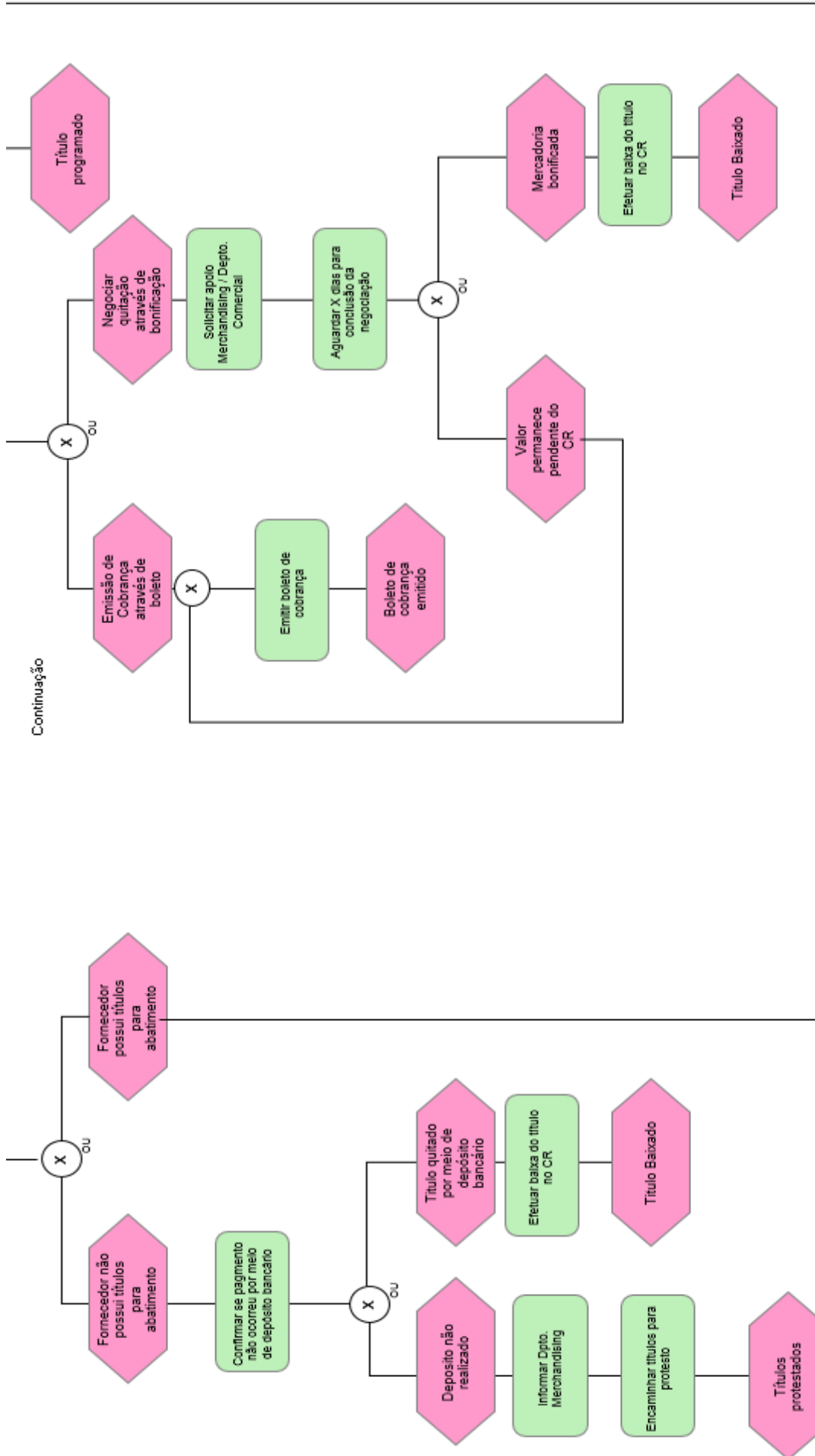


## Anexo 2: Merchandising



### Anexo 3: Ações de cobrança merchandising





Fonte: Acao Supermercados e Cia Ltda



**Anexo 4: Cheques**

