

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM UMA
ORGANIZAÇÃO COMERCIAL - UM ESTUDO DE
CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Lucas Bertagnolli

**Santa Maria, RS, Brasil
2009**

AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM UMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL - UM ESTUDO DE CASO

Por

Lucas Bertagnolli

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Antonio Reske Filho

**Santa Maria, RS, Brasil
2009**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão

**AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM UMA
ORGANIZAÇÃO COMERCIAL - UM ESTUDO DE CASO**

elaborado por
Lucas Bertagnolli

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Antonio Reske Filho
(Presidente/ Orientador)

Prof. Gilberto Brondani (UFSM)

Prof. Sidenei Caldeira (UFSM)

Santa Maria, 08 de julho de 2009.

**À toda minha família, pelo amor, educação e apoio,
Ao Escritório Ayub, Pohlmann pela oportunidade,
À Instituição Universidade Federal de Santa Maria e
professores, por seu trabalho em favor de nossa
aprendizagem, e em especial à minha falecida vó, Catharina,
por ser um exemplo de vida,
de caráter, de tudo de bom que se possa
existir em uma pessoa.**

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria

AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO EM UMA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL - UM ESTUDO DE CASO

AUTOR: LUCAS BERTAGNOLLI

ORIENTADOR: ANTONIO RESKE FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 09 de junho de 2009.

O Controle exerce o papel de membro influente nas gestões empresariais, contribuindo com sua visão estratégica, com informações objetivas, rápidas e precisas buscando um desempenho da excelência empresarial. O presente trabalho procura avaliar os controles internos da empresa escolhida para o estudo, evidenciando os principais controles realizados e os respectivos problemas que, por ventura, deixam de satisfazer seus objetivos. Foram avaliados diversos controles em diversas áreas, no qual se incluem controles dos estoques, fornecedores, contas a receber, contas a pagar, disponibilidades, contabilidade, entre outros. No final, foi proposto medidas de melhoria dos controles internos da organização, no qual se objetiva o aperfeiçoamento dos controles existentes fazendo com que estes se tornem mais eficientes. Afirma-se que controle interno tende a favorecer o processo de gestão não apenas quanto à prevenção de fraudes. Para tal, o estudo busca compilar elementos que configurem outros benefícios dos controles internos para a gestão das empresas, como a melhoria na realização de suas atividades.

Palavras-chave: controle interno, avaliação, organização;

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Modelo de Questionário de Controle Interno.....	46
ANEXO B - Tabela de Controle de Fechamento de Caixa.....	49
ANEXO C - Tabela de Controle de Fornecimento de EPI.....	50
ANEXO D - Tabela de Controle de Financiamentos e Empréstimos.....	51
ANEXO E - Tabela de Controle de Cheques Emitidos.....	52
ANEXO F - Tabela de Controle Talão de Cheque.....	53
ANEXO G - Tabela de Controle Vale Transportes.....	54
ANEXO H – Modelo de Cadastro de Produtos.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema	8
1.2 Problema.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificativa	9
1.5 Organização do Estudo	9
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Controles Internos Empresariais.....	10
2.2.1 Conceituação.....	10
2.2.2 A importância do Controle Interno	11
2.2.3 Natureza dos Controles Internos	12
2.2.4 Objetivos do Controle Interno	13
2.2.5 Princípios do Controle Interno	14
2.2.6 Limitações do Controle Interno	16
2.2.7 Sistema de Controle Interno	17
2.2.8 Questionário de Controle Interno.....	19
2.2.9 Fraudes no Controle Interno	20
2.2.10 Categorias de Controles Internos	22
2.2.11 Relação do controle interno com a Auditoria	24
2.2.13 Avaliação do Controle Interno	27
2.2.14 Resultado da Avaliação do Controle Interno	28
METODOLOGIA	30
3.1 Tipos de pesquisa	30
3.2 Método de pesquisa	30
3.3 Procedimentos metodológicos	30
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1 Descrição da Empresa.....	31
4.2 Controles Encontrados na Empresa	31
4.2.1 Conferência Diária do Caixa.....	31
4.2.2 Contas a Receber.....	32
4.2.3 Controle de Estoque	32
4.2.4 Contas a Pagar.....	33
4.2.5 Fornecedores	33
4.2.6 Recursos Humanos.....	33
4.2.7 Controle de Combustível	35
4.2.8 Controle de Perdas de Hortifrutigranjeiros	35
4.2.9 Controle de Pedidos de Mercadorias	35
4.2.10 Controle de Segurança.....	35
4.2.11 Controle de Cheques	36
4.2.12 Controle de Empréstimos e Financiamentos	36
4.2.13 Controle de Remanejamento de Estoques.....	36
4.2.14 Controle de Verbas	36
4.2.15 Controle de Vendas	37
4.3 Sugestões de Melhoria.....	37
4.3.1 Controle de Estoque	37

4.3.3 Controle de combustível	38
4.3.4 Controle de cheques a Receber	39
4.3.5 Controle do Fluxo de Caixa	39
4.3.6 Sugestão de Organograma de Funções	39
CONCLUSÃO E SUGESTÕES	41
5.1 Conclusão	41
5.1.1 Conclusão segundo os objetivos gerais	41
5.1.2 Conclusão segundo os objetivos específicos	41
5.2 Recomendações	41
REFERÊNCIAS.....	43

INTRODUÇÃO

Este, como primeiro capítulo, identifica o problema que envolve a pesquisa e os objetivos a serem estudados. Também, compreenderá a justificativa e a organização do estudo de caso.

1.1 Tema

Controle Interno.

1.2 Problema

Muitas empresas entram em processo de falência por falta de ferramentas de apoio a gestão, por isso, é indispensável que ela tenha um controle rígido das suas operações.

Controles internos sempre geram gastos e custos para as organizações, portanto devem funcionar corretamente de acordo com seu propósito, mas muitas vezes não é o que se observa. Na maioria dos casos, a empresa realiza esses controles de forma inadequada, e só acaba percebendo esta situação quando é tarde demais. Em função disso, se nota a importância da avaliação desses controles.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar os controles internos da empresa em estudo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os controles existentes;
- b) Verificar se os controles estão funcionando corretamente;
- c) Sugerir melhorias aos controles da empresa.

1.4 Justificativa

Auxiliar a empresa a ver como se encontram os controles internos, e assim, dar mais segurança no desenvolvimento de suas atividades.

1.5 Organização do Estudo

O presente trabalho será organizado através de capítulos para um melhor entendimento do leitor.

Primeiramente, serão apresentados os assuntos de interesses introdutórios do trabalho, tais como o tema, problema, objetivos e justificativa do trabalho. Após, na revisão bibliográfica, serão revistos assuntos pertinentes ao conteúdo teórico estudado, observando-se diversas visões do assunto por vários autores. Na terceira parte do trabalho, se descreverá os procedimentos metodológicos, na qual será observada a forma como o trabalho se desenvolve. No quarto capítulo, o trabalho propriamente dito, ou seja, o desenvolvimento do estudo prático referenciando os resultados encontrados e as sugestões de melhorias. Já, no quinto capítulo, encontram-se as conclusões alcançadas e sugestões de melhorias.

E Por fim, as referências bibliográficas, com as características dos livros estudados para a realização do trabalho.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão revisados os principais conteúdos estudados e comentados, com opinião de diversos autores, no intuito de fundamentar teoricamente o presente estudo.

2.1 Controles Internos Empresariais

2.2.1 Conceituação

Controle interno nada mais é do que os diversos controles que a empresa realiza para proteger a fidedignidade do seu patrimônio e assim, fornecer informações relevantes para tomada de decisões dos gestores e principalmente para o setor de contabilidade. Existe uma infinidade de definições de controles internos, algumas, muito parecidas. No entanto, todas focam para o mesmo ponto: auxiliar na avaliação do processo de gestão. O American Institute of Certified Public Accountants - AICPA, Instituto americano de Certificado Público de Contadores (Attie, 1998, p.110), aponta que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Segundo Lopes de Sá (2002, p 106), a avaliação do controle interno é, pois, o processo auxiliar de auditoria através do qual medimos a capacidade dos meios utilizados por uma empresa para proteger seu patrimônio e os objetivos deste. De acordo com Boynton. (2002, p. 113) tem-se o conceito:

Controles Internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a) confiabilidade de informações financeiras;
- b) obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;
- c) eficácia e eficiência de operações.

Controles internos são todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar,

dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam nas rotinas da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio (FRANCO E MARRA, 2001).

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

A visão de Franco e Marra (2001, pg 267) para controle interno se aproxima do conceito de gestão da empresa em continuidade, ainda que se assemelhe às visões norte-americanas apresentadas. Esses autores nacionais consagram o controle interno da seguinte forma:

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

Pode-se notar que todos os autores, através destas citações, exprimem um forte vínculo entre controle interno e administração empresarial.

Almeida (1997 p. 162) comenta o controle interno e sua relação com o processo de geração de informações contábeis e gerenciais, como se segue:

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

O Instituto de Auditores Internos (Audibra) foca a eficácia empresarial em seu conceito de controle, a saber:

“Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.”

2.2.2 A importância do Controle Interno

Fica clara a importância do controle interno quando realmente se deseja conhecer alguma empresa que não possui controles adequados para a realização de suas operações e para emitir informações relevantes. Os resultados do controle interno transformam simples dados em informações pertinentes para a tomada de decisão da alta administração. Segundo Attie (1998, p200), “as informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para as empresas.”

O controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão empresarial. Esse aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno.

Segundo Paulo Migliavacca (2004, p20), o controle interno se torna importante porque contribuiu para a preservação dos bens da empresa de eventuais roubos, para o desenvolvimento dos seus negócios, e conseqüentemente, o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade. ”

A atividade da microempresa tem grande importância para o país e para as pessoas, uma vez que a atividade econômica propicia a satisfação das necessidades coletivas.

Horngren é categórico ao afirmar que o sistema contábil, e seus relatórios, elementos do controle interno possui importância informativa para os gestores. Isto acontece porque existe geração de informações para finalidades amplas, a saber:

- “(1) relatórios internos para os administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina;
- (2) relatórios internos a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, quer dizer, na tomada de decisões especiais e na formulação de políticas globais e de planos de longo prazo; e
- (3) relatórios externos para acionistas e para o governo e para outras partes externas.”

Um estudo nos Estados Unidos, realizado pela Dun & Bradstreet, que buscou identificar as causas dos fracassos empresariais nos Estados Unidos. A principal causa encontrada, fora o ausente desenvolvimento de sólidas políticas empresariais e procedimentos de controle.

2.2.3 Natureza dos Controles Internos

Os controles internos, por sua vez, são classificados, quanto a sua natureza, como controles preventivos, controles detectivos e controles corretivos:

- **Controles Preventivos:** são os tipos de controles que tem a finalidade de evitar o acontecimento de fraudes e irregularidades, servem para prevenir que algo de ruim aconteça com a empresa. Ex: quando se liga o alarme da empresa, prevenindo um possível roubo, ou o pagamento de cheques apenas com a assinatura do sócio responsável.

- Controles Detectivos: são os controles que servem para detectar irregularidades ou erros, no momento em que eles acontecem, para evitarem que o fato ocorra. Ex: a conferência diária dos caixas que podem revelar possíveis faltas de numerário.
- Controles Corretivos: são projetados para detectar irregularidades depois que elas já aconteceram, para posteriormente tomar decisões e medidas corretivas. Ex: a conferência do próprio extrato bancário da empresa, permitindo a descoberta de eventuais erros dando possibilidade de corrigi-los com novas medidas.

2.2.4 Objetivos do Controle Interno

De uma forma mais individualizada Oliveira, Perez Jr. e Silva explicitam os principais objetivos do conjunto de sistema de controle interno:

- a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
- i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; e
- k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.”

Em regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- Salvar os interesses: Segundo Attie (1998), “o objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.” Portanto, um dos objetivos do controle interno é proteger os ativos da empresa de possíveis perdas, danos morais, uso indiscriminado ou roubos quem venham a

acontecer. Entendemos como ativos estoques de mercadorias, numerários em caixa, os clientes – contas a receber, contas correntes em bancos, despesas pagas antecipadamente, aplicações financeiras, entre outras contas. Os principais meios para que isso possa acontecer são: segregação de funções, sistema de aprovação e autorização, determinação de funções e responsabilidades, rotação do quadro de funcionários, manutenção dos controles, contagens físicas realizadas constantemente, seguro, entre outros.

- Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais: De acordo com Attie (1998), esse objetivo se relaciona com a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. Significa buscar a informação adequada com a realização do controle para que ela sirva e seja útil na realização de determinado objetivo. Os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são a documentação confiável, conciliação, análise, plano de contas, tempo hábil, equipamento eletrônico.
- Estímulo à eficiência operacional: De acordo com Attie (1998), “o objetivo do controle interno relativo à Estímulo à eficiência operacional determina prover os meios necessários à condução das tarefas de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.
- Aderência às políticas existentes: é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

2.2.5 Princípios do Controle Interno

Para a execução de um controle devem-se observar regras que norteiam a operacionalização desses controles, ou seja, devem basear-se em princípios. Segundo Lopes de Sá (2002, p. 112), “são considerados princípios fundamentais:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;

- b) Regime de autorização e de registros capaz de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal em nível adequado.”

Para alguns autores, os princípios do Controle Interno são divididos em princípios gerais e princípios específicos, de acordo com sua necessidade:

- **Princípios Gerais:**
 - a) **Segurança Razoável:** As estruturas de controle interno devem oferecer segurança razoável de que os objetivos gerais da organização serão cumpridos. Equivale a um nível satisfatório de confiança considerando custos, benefícios e riscos;
 - b) **Atitude Cooperativa:** Servidores e supervisores devem manter e demonstrar, a todo momento, uma atitude positiva e cooperativa frente aos controles internos. Sem atitude cooperativa não há como obter qualidade no sistema de controle interno;
 - c) **Integridade e competência:** Gerentes e servidores devem se caracterizar por sua integridade pessoal e profissional, possuir um nível de competência que lhes permita entender a importância de desenvolver, implantar e manter controles apropriados, e alcançar os objetivos gerais de tais controles;
 - d) **Objetivos do Controle:** Os objetivos específicos do controle devem ser identificados ou desenvolvidos para cada atividade da organização, bem como apropriados, abrangentes, razoáveis e integrados aos seus objetivos gerais.
 - e) **Acompanhamento do Controle:** Os gerentes têm que acompanhar continuamente as operações da organização a adotar medidas imediatas e adequadas ante qualquer evidência de irregularidade ou atuação contrária aos princípios de eficiência e eficácia.

- Princípios Específicos:
 - a) Documentação: A estrutura do controle interno e todas as transações e fatos significativos devem estar claramente documentados e a documentação deve estar sempre disponível para exame;
 - b) Registro Oportuno: As transações e fatos significativos devem ser prontamente registrados e adequadamente classificados;
 - c) Autorização e Execução: As transações e fatos relevantes devem ser autorizados e executados somente por pessoas que atuem no âmbito de sua competência;
 - d) Segregação de funções: As tarefas e responsabilidades essenciais ligadas à autorização, processamento, registro e revisão das transações devem ser distribuídos entre diferentes pessoas, no sentido de reduzir os riscos de erros, fraudes e desperdícios, e a possibilidade de não se detectar tais problemas;
 - e) Supervisão: Deve existir adequada supervisão com o objetivo de assegurar o alcance dos objetivos do controle interno;
 - f) Acesso Restrito: O acesso restrito a recursos e registros deve ser limitado a pessoas autorizadas, responsáveis por custódia ou uso. Os recursos devem ser confrontados com os registros periódicos para assegurar a responsabilidade e determinar sua compatibilidade.

2.2.6 Limitações do Controle Interno

Em todos os níveis das empresas são encontrados problemas no controle interno, porém, quanto menor for o limite de alcance do controle interno melhor será o nível de confiança e menor o risco de ocorrer algum tipo de fraude. O maior problema não é o sistema de controle, mais sim as pessoas que fazem parte dele. A maior preocupação é o conluio de empregados na apropriação de bens, funcionários negligentes na realização de suas tarefas e falta de instrução dos funcionários quanto às normas de empresa. Os valores morais, sociais e éticos cada vez mais deturpados causam uma grande dificuldade para a eficiência dos controles.

Como todos os sistemas, o de Controle Interno apresenta pequenas limitações, ou seja, está sujeito a falhas que podem provocar o mal entendimento das informações transmitidas por eles.

Segundo Crepaldi (2002, p213), as limitações do controle interno são, principalmente, com relação a conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas.

O IBRACON (1988, p. 324) cita as seguintes limitações do controle interno:

- “a) A exigência usualmente imposta pela administração de que um controle seja eficiente em relação a seu custo, ou seja, que o custo de um procedimento de controle não seja desproporcional em relação à perda potencial, resultante de fraude ou de erro;
- b) O fato de que a maior parte dos controles tende a ser direcionada para cobrir transações conhecidas e rotineiras e não as eventuais (transações fora do comum);
- c) O potencial de erro humano por desleixo, distração, falha de julgamento ou má interpretação de instruções;
- d) A possibilidade de se escapar a controles por meio de conluio, seja com terceiros ou com membros da organização;
- e) A possibilidade de que um funcionário responsável por determinado controle possa abusar de sua responsabilidade (exemplo: um membro da administração poderia passar por cima de determinado controle.”

2.2.7 Sistema de Controle Interno

Segundo Attie (1998, p.114), um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal, e inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência abranger atividades em outros campos, como por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade.

Em sentido amplo, o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto para a contabilidade como para a administração, como segue:

- **Controles Contábeis:** Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do

patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação, separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

- Controles Administrativos: Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência, abrangem análises estatísticas, estudos dos tempos e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

As características do Controle Interno, Segundo Attie (1998, p. 115) compreendem:

- Plano de organização: plano simples que se deve prestar ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. Um elemento importante em qualquer plano de organização é a independência estrutural das funções de operações, custódia, contabilidade e auditoria (segregação de funções). Entende-se por segregações de funções a separação das atividades de execução das de controle em atendimento ao lema
- Quem faz não controla: Assim, ninguém pode ter o controle completo de uma transação, sob pena de causar vulnerabilidade no sistema. A independência estrutural requer uma separação de funções de tal forma que os registros existentes, fora de cada departamento sirvam como controle das atividades, dentro do departamento. Embora a independência estrutural requeira separação o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar fluxo suave de trabalho e eficiência da operação (Attie, 1998, p. 115);
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração: constituído de sistema adequado de contabilidade para assegurar que as transações sejam classificadas e registradas com respaldo em documentos hábeis (originais), em conformidade com o plano de contas e em tempo hábil (oportunidade); “Manual de procedimentos” que estabelece os procedimentos operacionais e contábeis, normatiza as políticas e instruções e uniformiza tais procedimentos;

- Manual de formulários e documentos: que possibilita padronizar os formulários, estabelecendo seus objetivos, finalidades, nível de informação que deve conter, emitentes usuários, pontos de controle, critérios e locais de arquivos, devendo conter ainda, campos específicos para vistos, assinaturas e autorizações (Attie, 1998, p. 116);
- Estímulo à eficiência operacional: abrange a competência do pessoal, baseada na capacidade técnica prevista para o cargo, e a responsabilidade, para definir claramente os níveis de atribuições, de modo que possibilite apurar a responsabilidade por prejuízos ocorridos por negligência, incapacidade técnica ou fraude; e
- Aderência às políticas existentes: constituída de Supervisão – indica que os funcionários devem ser supervisionados por pessoas de reconhecido valor e probidade, e Auditoria interna para atuar na organização como um fator de persuasão, pelo fato de os servidores saberem que estão sendo monitorados (Attie, 1998, p. 116).

2.2.8 Questionário de Controle Interno

Este foi o método de avaliação de controle interno utilizado no trabalho para se conhecer os controles da empresa, no qual, o próprio questionário foi exposto no ANEXO 2.

Este método consiste na aplicação de perguntas pré-programadas relacionadas aos controles internos da empresa. Segundo Attie (1992) o método de questionários é um dos mais utilizados pelos auditores independentes, pois se baseia na utilização de listas de perguntas referentes a aspectos básicos do sistema. Os questionários utilizados são padronizados e contêm perguntas úteis em toda auditoria e visam fornecer ao auditor independente uma avaliação global quanto ao funcionamento do sistema.

Attie (1998) ainda afirma que “os questionários costumam ser divididos por seções ou áreas de operações, para facilitar a administração do trabalho, e as respostas assinaladas em cada formulário devem permitir avaliar a efetividade do sistema vigente.”

De qualquer forma, a aplicação deste método deve prever o desenvolvimento de questionários destinados a avaliar o controle interno de pequenos negócios, tendo em vista os aspectos mínimos a serem considerados por toda a empresa.

Em geral, existem diversos tipos de questionários:

- Alguns exigem respostas em forma narrativa;
- Outros pedem respostas simples: “sim” e “não” ou “não aplicável”. Normalmente, as perguntas são feitas de modo que uma resposta negativa detone, em princípios, deficiência;
- Outros, ainda, cujas respostas devem ser uma combinação de ambos os tipos.

Entre as vantagens que os questionários apresentam, citam-se as seguintes:

- Caso o Auditor tenha muitas tarefas semelhantes, permitem redução de custos;
- Facilitam a administração do trabalho, por sistematizarem os exames;
- Orientam o auditor na tarefa de conhecimentos e avaliação de sistemas simples e podem evitar omissões na consideração de algum aspecto do sistema;
- Quando as perguntas são respondidas com “sim” e “não”, ou “não aplicável”, facilitam a identificação de deficiências.

2.2.9 Fraudes no Controle Interno

Um bom sistema de controle interno é aquele que acusa, de forma rápida, a necessidade da adoção de medidas preventivas ou corretivas visando eliminar, ou mesmo minimizar, perdas decorrentes de ineficiências, desvios e a maximização do lucro da empresa.

Segundo Attie (1992), bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam bastante os riscos de erros e irregularidades, porque, pó si só, não bastam para evitá-los.

A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais. Estes erros podem ser:

- a) De interpretação, como por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;
- b) De omissão, por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;
- c) Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

A fraude, entretanto, assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações de fraudes até hoje tentadas, reveste-se de interesse a que as divide em:

- a) Não encobertas: são aquelas que o autor não considera necessário mascarar, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização;
- b) Encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente;
- c) Encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta falsificando-se as comas dos registros de cobranças, porém, isto não bastaria, pois como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outro artifício. Este poderia manter as somas corretas dos registros de cobranças, porém alterando as somas da conta correspondente ao razão geral, modificando-se também outra soma, de preferência de uma conta de despesas para manter a igualdade entre saldos devedores e credores. Naturalmente isto supõe o livre acesso do interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios do controle interno.

A NBC T 12, item 12.1.4, conceitua fraude e erro, como segue:

- “O termo ‘fraude’ aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.
- O termo ‘erro’ aplica-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.”

Em geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade à identificação. Entretanto, o acordo entre dois ou mais integrantes da organização pode fazer deteriorar e cair por terra o melhor sistema de controle interno.

2.2.10 Categorias de Controles Internos

Segundo a finalidade, os controles podem ser:

- a) Controles organizacionais: são os obtidos por meio da maneira de designar responsabilidades e delegar autoridade, para isso é indispensável uma boa estrutura organizacional, cuja atribuição de responsabilidade e delegação de autoridade estejam claramente definidas, que haja separação de funções incompatíveis, fornecimento de recursos suficientes para cumprimento das responsabilidades e existência de sistemas de mensuração e avaliação do desempenho.
- b) Controles do sistema de informação: obtidos através de informações aos níveis adequados da administração, a direção precisa estar a par de tudo na empresa, todavia, não tem como ela está presente em todas as atividades, é por isso que um sistema de informação de qualidade representa a base para tomada de decisão. As informações têm que ser minuciosas, os relatórios devem conter informação relevante para os usuários, devendo destaque à informação mais importante, a informação deve ser distribuída em consonância com as responsabilidades atribuídas e a informação deve ser utilizada por pessoas competentes e que disponham de tempo para compreender seu significado e que adote medidas corretivas quando necessárias.
- c) Controles de procedimentos: são os obtidos mediante observação de políticas e procedimentos da empresa. Os procedimentos devem ser adequados à estrutura organizacional, devem ser bem definidos e documentados e que represente facilidade de interpretação e aplicabilidade. Existem dois tipos de controles de procedimentos: procedimentos do fluxo de documentação, que são aqueles incorporados no sistema de processamento de transações, e os procedimentos de

controle independentes, que são os estabelecidos pela administração, independentemente das rotinas de processamento de transações.

Os procedimentos deveriam ser documentados em manuais e fluxogramas, de maneira que as políticas e instruções da empresa sejam transparentes e uniformemente aplicadas, com isso reduz-se as o enfraquecimento do controle interno. O que encontra escrito nesses manuais, por exemplo, é o plano de contas. A autorização é a decisão da administração em utilizar determinados bens para um fim determinado, sob algumas condições, podendo ser gerais ou específicas. A aprovação consiste em reconhecer que as condições estabelecidas na autorização foram cumpridas para uma das várias etapas que constituem uma transação.

O controle interno pode ser melhorado por meio de projeto e utilização de formulários que exijam cumprimento dos procedimentos estabelecidos. Os formulários devem ser simples, porém completos, emissão de número suficiente deles, enumeração impressa e facilidade de interpretação.

A tutela dos bens da organização é uma das principais obrigações da administração, que pode se dar por sistema eficiente de escrituração que conte com um número suficiente de pessoal, além de medidas físicas e intrínsecas de proteção:

a) Medidas físicas de proteção:

- cercas e portas;
- vigilantes;
- caixas fortes;
- sistemas de ferrolhos;
- caixas registradoras;
- dispositivos contra incêndio;
- máquinas registradoras;
- circuito fechado de televisão;
- sistemas de alarme contra incêndio,
- crachás.

b) Medidas de proteção intrínsecas (cobertura de seguro):

- contra incêndio;
- de responsabilidade civil;

- contra roubo;
- seguro-fidelidade;
- contra lucros cessantes;
- de vida dos funcionários que ocupam posições-chave;
- contra acidentes de viagem;
- contra acidentes de trabalho.

Na aplicação de grande parte dos procedimentos podem ocorrer falhas, seja em virtude do mau entendimento das instruções, erros de juízo, descuidos ou até mesmo fatores humanos.

Espera-se que um sistema de controle interno alcance seus objetivos, todavia, o custo de implementação do controle interno não deve superar os benefícios esperados do mesmo.

2.2.11 Relação do controle interno com a Auditoria

O primeiro passo ao se fazer uma auditoria em uma empresa é levantar seus controles internos, ou seja, fazer a avaliação dos controles para conhecer melhor a empresa onde se fará a auditoria.

O controle interno é uma ferramenta importante para assegurar que os objetivos da administração, seja ela pública ou privada, sejam alcançados. O controle interno é um meio para obter eficiência, eficácia e transparência nos processos gerenciais e contábeis, por isso ele auditoria que poder ser interna ou independente. O controle interno possui uma relação antagônica diante da auditoria interna e da auditoria independente. Quando o controle interno é auditado por um seguimento interno da empresa ocorre maior dependência e pode ser omitido ou até mascarados fatos que por ventura não seja de interesse dos gestores, isso ocorre por que os funcionários que auditam o controle são funcionários da empresa e se eles agirem de encontro com os administradores possam a vir ser demitidos.

Já a Auditoria Independente mantém a relação com a empresa a ser auditada através de contrato, esse instrumento regulamenta o serviço a ser prestado será transparente e fiel em sua publicação seja o que for encontrado na empresa em conformidade com a lei vigente ou não. Através desse contrato os administradores se

comprometem a dar livre acesso a todas as informações, dados e documentos da administração de interesse da auditoria que os auditores possam a vir a necessitar para que o trabalho seja conduzido da melhor forma possível.

A auditoria interna busca a eficiência dos processos da empresa, visam possíveis melhorias para aperfeiçoar o “custo x benefício” da empresa. Já a auditoria independente analisa as informações e as documentações para verificar se a empresa esta agindo conforme as normas e leis vigentes.

A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase ao controle interno, porque com o seu desenvolvimento aumentou-se a probabilidade da ocorrência de erros e fraudes. Entretanto, os administradores, e em alguns casos os proprietários da empresa, não possuíam tempo ou condições de supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Foi então que surge a figura do auditor interno.

O auditor interno tem a missão de emitir opiniões conclusivas ou considerações a respeito das operações examinadas; avaliar os fluxos, os sistemas, o plano de controle interno e o desempenho da organização em todas as suas atividades e auxiliar a alta administração de maneira eficaz. Não adianta uma empresa implantar um sistema controle interno eficaz se seus funcionários não o executarem.

Portanto, é necessário que haja uma auditoria interna em cada entidade para avaliar o cumprimento dele periodicamente, assim como o seu desempenho na organização, ou seja, analisar se o controle se adaptou ao sistema organizacional da entidade. Assim sendo, o auditor interno também tem como objetivo avaliar os controles internos contábeis para constatar a fidedignidade nos demonstrativos apresentados e verificar a eficiência das operações da empresa.

O auditor interno serve como um revisor do trabalho do “*controller*”, uma vez que detecta falhas no sistema de controle interno e sugere melhorias.

O surgimento da auditoria independente se deu como consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em vista do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do Imposto de Renda, baseado nos resultados apurados em balanço.

Um auditor independente tem como objetivo, quando audita uma determinada empresa, a emissão de pareceres ou opiniões sobre suas demonstrações financeiras

verificando se elas estão de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos. Desde que o auditor não seja responsável pela auditoria das demonstrações financeiras.

O trabalho de um auditor externo passa por uma avaliação do controle interno da empresa. Visando determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria. Um dos procedimentos da auditoria é verificar se administração da entidade esta aplicando devidamente os procedimentos de controle interno estabelecidos pelos órgãos reguladores, que exigem a segregação de funções, controles físicos de ativos e a existência de uma auditoria interna.

Analisando se este controle está realmente minimizando os riscos da existência de irregularidades decorrentes de erros ou fraudes. Uma boa execução do controle ajuda os auditores independentes quando estes vão realizar suas análises determinando o tamanho da amostra que será analisada pelo auditor. Quanto melhor o controle interno, menor será o volume de testes, o que pode vir a diminuir o tempo e, conseqüentemente, o custo para a realização da auditoria

2.2.12 Responsáveis pelo Controle Interno

O COSO determina que todos funcionários de uma entidade têm certo grau de responsabilidade pelo controle interno. Por isso é extremamente importante que a empresa defina claramente as funções e responsabilidades de cada um. Isso deve ser feito por meio de um manual normativo interno, que deve incluir também as instruções e procedimentos a serem seguidos. A seguir são apontados os principais responsáveis pelos controles:

- Administração: é a principal responsável pela eficiência do controle interno. Cabe a ela elaborar os controles; traçar as diretrizes a serem cumpridas; dar o exemplo para os outros funcionários, com relação ao cumprimento dessas metas, visando estabelecer uma consciência da importância dos controles internos; e monitorar freqüentemente a sua eficácia;
- Conselho de administração e comitê de auditoria: devem monitorar a atuação da própria administração, para evitar que ela cometa fraudes e mantenha um controle interno eficiente;
- Auditores internos: tem a responsabilidade de analisar, avaliar e aconselhar modificações nos controles.

- Outros funcionários da empresa: são responsáveis por fornecer informações sobre os problemas identificados;
- Auditores independentes: podem descobrir possíveis fraudes ou erros, devendo sempre avaliar o risco de que ocorram.
- Outras partes externas: entidades como o COSO, CVM, BACEN e outras leis próprias, como a Sarbenes-Oxley, estabelecem regras de controle interno que devem ser seguidas pelas empresas

2.2.13 Avaliação do Controle Interno

Ao avaliar o sistema de controle interno, se pode fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração, além de evitar fraudes, desperdícios, erros e se ocorridos identificá-los.

Para Crepaldi (2002), a avaliação do controle interno consiste em aplicar medidas significativas na consideração de transações relevantes e ativos correlatos envolvidos na auditoria, tendo como finalidade principal detectar erros e irregularidades nas demonstrações financeiras.

Para Sá (2002), a avaliação do controle interno é um processo auxiliar de auditoria, através do qual, mede-se a capacidade dos meios utilizados pela organização para proteção do seu patrimônio.

A existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas. Por outro lado, se a avaliação apontar fraquezas no sistema, é preciso intensificar os testes nas áreas onde ocorrem tais fraquezas (Attie, 1998, p. 67)

Para Crepaldi (2002, p. 124), “o estudo e avaliação do sistema contábil e de controle interno normalmente oferecem base para sugestões construtivas a clientes, com referência a aperfeiçoamento do controle interno”. Crepaldi (2002, p. 217) ainda observa que a responsabilidade do auditor sobre o controle interno limita-se a:

- a) apreciar de modo inteligente os procedimentos em vigor e determinar se oferecem um razoável grau de confiança;
- b) verificar se o sistema está sendo corretamente aplicado; e
- c) reportar as falhas observadas, oferecendo recomendações.

Ao avaliar os controles internos, o auditor terá em mente esses objetivos básicos e, usando seus conhecimentos, sua experiência, sua acuidade, verificará até que ponto eles permitem atingimos. Os controles absolutamente infalíveis não existem, ainda não foram criados; entretanto, qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses é indispensável. (Franco e Marra, 2001).

2.2.14 Resultado da Avaliação do Controle Interno

Depois de avaliado o controle interno, ter-se-á em mãos o resultado alcançado pela pesquisa, e segundo Attie (1998), existem quatro possíveis resultados, que são:

- a) O sistema de controle interno é adequado;
- b) O sistema de controle interno é adequado, podendo, entretanto, ser aprimorado;
- c) O sistema de controle interno é adequado, existindo, porém, fraquezas que deterioram e podem vir a comprometer o sistema como um todo;
- d) O sistema de controle interno é inadequado, pois não atende aos princípios básicos vitais para obtenção de um sistema de controle interno mínimo.

Ainda, em qualquer das hipóteses discriminadas, deve-se determinar quais as possíveis conseqüências e implicações, quais os procedimentos de auditoria devem ser aplicados e em que extensão, para a cobertura dos referidos assuntos, estudando-os em toda a amplitude que merecem.

- a) Sistema de controle interno adequado: Se a avaliação geral acerca do sistema de controles constatar ser adequado, tal fato sugere que o sistema contém todos os aspectos fundamentais, procedimentos e práticas compatíveis, de forma a possibilitar alcançar os objetivos a que se propõe.
- b) Sistema de controle interno adequado, porém aprimorável: Neste caso, deve-se seguir igual critério ao comentado no caso anterior, ressaltando-se os fatos em que o sistema pode ser aprimorado. Desta forma, é recomendável que o sistema de controle interno seja aperfeiçoado de acordo com as circunstâncias e necessidades, o que pode vir a torná-lo mais econômico e confiável.
- c) Sistema de controle interno adequado com fraquezas: Durante o estudo do controle interno, se pode determinar a existência de fraquezas que podem vir a afetar o sistema de controle como um todo. Essas ineficiências e fraquezas

devem ser reportadas à administração em conjunto, com uma recomendação construtiva, para que esta, sendo a responsável pelo controle interno, procure sanar ou aprimorar o controle existente.

- d) Sistema de controle interno inadequado: um sistema de controle interno inadequado resulta, obviamente, na possibilidade de diversas aberturas que permitem a ocorrência de anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa. Ao defrontar com uma situação destas, deve-se identificar as aberturas existentes e executar um teste dirigido quanto às possibilidades que o sistema permite, para resguardar os interesses da empresa em sua amplitude.

METODOLOGIA

Neste capítulo, serão explanados itens de aspectos metodológicos do trabalho, incluindo o tipo de pesquisa, o método de realização do trabalho e seus procedimentos.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.155), pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Minayo (1993, p.23) define pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

A pesquisa será qualitativa, pois não se pretende utilizar técnicas estatísticas na realização do trabalho.

3.2 Método de pesquisa

O presente trabalho, segundo as bases lógicas de investigação, utilizará o método dedutivo, pois se pretende encontrar a solução do problema através da dedução, partindo-se de uma análise geral para posteriormente se chegar a uma particular (específica).

3.3 Procedimentos metodológicos

Será uma pesquisa aplicada, segundo o propósito, pois descreve problemas específicos de uma organização e se atenta a uma preocupação teórica. Segundo o procedimento técnico, será um estudo de caso, pois as informações só têm importância para a empresa estudada. A pesquisa foi realizada através de um questionário pré-programado padrão feito aos sócios gestores da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão observadas informações relativas à empresa estudada, bem como a descrição de todos os seus controles e o nível de funcionamento destes.

4.1 Descrição da Empresa

O estudo foi desenvolvido na empresa Supermercados Bertagnolli Ltda., que é uma sociedade do tipo limitada, formada por dois sócios: os irmãos Ibane Bertagnolli e Ibanez José bertagnolli. É uma média empresa com mais ou menos 60 colaboradores, lotados na matriz e em duas filiais. Está localizada no município de Santa Maria - RS e exerce atividade comercial desde 1989, inicialmente como firma individual, e a partir de 1999, como sociedade limitada. A matriz está instalada no Bairro São José, onde se localizam a maior parte, quase totalidade, dos seus clientes.

O trabalho foi realizado na matriz da empresa, pois é onde todo o sistema está centralizado e onde ficam os sócios diariamente administrando-a diretamente.

Sua contabilidade é terceirizada e fornece aos sócios um demonstrativo do resultado mensalmente, e no final do ano o balanço patrimonial. A organização é administrada pelos próprios sócios.

4.2 Controles Encontrados na Empresa

4.2.1 Conferência Diária do Caixa

No estabelecimento, existem quatro caixas que funcionam em tempo integral do expediente, todos conferidos diariamente pelo sócio da empresa e por um gerente. É deixado sempre um saldo de troco para o dia seguinte, este, conferido pelo sócio no fim do dia e pelo operador no início das operações.

No final do dia se recolhe toda a movimentação em dinheiro, cheque, cartões, entre outros, que é conferida pelo gerente para na manhã seguinte ser conferido pelo sócio, através de uma Leitura X, que é um resumo das operações diárias gerado pela impressora fiscal.

Este controle é básico e funciona, pois é conferido duas vezes, por pessoas diferentes, pelo resumo oficial e ainda por uma tabela realizada pelo sócio responsável, feita no Word para ser confrontada com a Leitura X.

4.2.2 Contas a Receber

Existe um controle das contas a receber feito pelo próprio programa de gestão da empresa. À medida que as vendas forem acontecendo, o caixa vai lançando automaticamente o valor para o programa, onde fica arquivado, esperando sua baixa. Enquanto isto, é separado o comprovante das vendas na conferência do caixa, que fica guardado numa caixa e são separados por clientes em ordem alfabética.

Quando o cliente faz o pagamento, é dada a baixa no próprio programa, na maioria das vezes pelo sócio, ou por um colaborado de confiança, caso os proprietários não estejam presentes. Após a baixa, o comprovante é retirado do arquivo onde é guardado e entregue ao cliente, como forma de comprovar o pagamento.

4.2.3 Controle de Estoque

Teoricamente, o controle de estoque é feito pelo programa integrado do mercado, mas na realidade não acontece com extrema confiança. O programa fornece o controle das entradas e saídas de todas as mercadorias, mas não é realizada a contagem física dos produtos há mais de dois anos, então, conclui-se que este controle não funciona com exatidão.

A entrada do registro dos produtos é feita pelo lançamento da nota fiscal depois da sua conferência pelo estoquista, feita por um empregado, e a saída pela venda da mercadoria direto no caixa, onde a baixa é dada ao mesmo tempo que a mercadoria passa no caixa.

Torna-se muito complexo a realização desse controle, pois além de ser um supermercado com mais de cinco mil produtos registrados, há bastante transações entre a matriz e filiais, tornando dificultoso este controle. Cabe salientar que também acontecem muitas perdas, sendo elas por furto ou a própria má qualidade do produto, além de devoluções.

4.2.4 Contas a Pagar

O controle das contas a pagar é efetuado manualmente através de um arquivo, junto aos fornecedores, organizado por data de vencimento. À medida que os vencimentos vão ocorrendo, se retira a conta e efetua-se o pagamento, e coloca-se em uma caixa de documentos pagos, guardado em uma gaveta da mesa do sócio.

O controle é feito “no olho”, e caso aconteça o extravio de alguma conta, não será descoberto o valor e muito menos o tipo de conta que é devida.

4.2.5 Fornecedores

O controle dos fornecedores é realizado pelo programa de gestão. Quando se lança a nota fiscal, juntamente se faz o mesmo procedimento com o boleto que chega em anexo. Também, guardam-se os boletos em um arquivo organizado por data de vencimento, juntamente com as contas a pagar, como água, energia elétrica, onde a cada expiração, se retira, faz o pagamento e dá-se a baixa no programa.

O pagamento é realizado nos caixas do próprio estabelecimento, quando este valor não é maior que o limite de pagamento, então os boletos são encaminhados para o banco.

Quem realiza este o pagamento e a baixa é um único empregado, mas, um dos sócios pega as contas com o vencimento no dia e faz uma soma, assinada por ele e enviada para o caixa como forma de pagamento. Assim, dá para notar que o controle tem um nível de risco médio e funciona corretamente.

4.2.6 Recursos Humanos

O controle de Recursos Humanos é realizado por um único responsável, que efetua pagamentos, adiantamentos, controla férias, admissões e demissões, entre outros. Dentre os controles encontrados, destacam-se:

- Controle do Cartão-ponto: A empresa possui uma máquina para controlar o ponto dos empregados através de cartão magnético. Todo dia, cada funcionário deve passar o cartão na chegada e saída do expediente nos dois turnos. Esses dados ficam armazenados na própria máquina e no início da semana são

descarregados para o computador da responsável pelo RH e ajustados pela mesma que monta uma relação de todo o tempo trabalhado, evidenciando atrasos, horas-extras, entre outros para que no dia 20 de cada mês seja entregue para o contador a fim de que se faça a folha de pagamento. A empresa não costuma pagar horas extras aos funcionários, ela opta por dar folga assim que o número de horas extraordinárias atinge um limite máximo.

- Controle de Adiantamento de salário: A empresa concede adiantamento aos funcionários de 50% do salário líquido até o dia 20 de cada mês, mas este valor, somado com as compras que os empregados costumam fazer no próprio mercado durante o mês não pode ultrapassar 70% do salário total.
- Controle de EPI/Uniforme: Existe um controle de equipamentos de proteção individual e de uniformes entregues a cada funcionário da empresa, seja na padaria, açougue, ou no próprio caixa da empresa. Este controle é um registro de que cada funcionário recebeu o equipamento de proteção ou de vestimenta, ou seja, é um termo como se fosse um contrato com a assinatura de cada colaborador. A empresa usa este tipo de controle porque esporadicamente os funcionários necessitam trocar as roupas ou equipamentos a medida que eles forem ficando obsoletos ou velhos. A empresa só realiza a entrega mediante a troca e assinatura dos usuários.
- Controle de Vale Transporte: é feito um controle da entrega de vales transporte de cada mês para todos os funcionários que necessitam. O responsável pelo RH faz a contagem das idas e vindas de cada mês de cada funcionário e realiza a entrega de todos os vales no início de cada mês, mediante a assinatura dos mesmos.
- Controle de Aviso de Férias: é feito um controle das férias que irão e que foram vencidas de todos os funcionários numa tabela do Excel, e também, em outra tabela, o controle da concessão das férias para que não haja datas coincidentes de funcionários com funções iguais.
- Controle das Normas e Procedimentos: a empresa possui um livro contendo normas e procedimentos para todas as funções e cargos da empresa, bem como informações referentes à empresa e como se portar dentro da mesma. Há um controle de entrega de uma cópia para cada funcionário que é admitido na empresa.

4.2.7 Controle de Combustível

Não existe controle efetivo, apenas o empregado responsável pelo veículo avisa quando há a necessidade de abastecer e o sócio responsável lhe entrega o dinheiro pedindo em troca o cupom Fiscal, ou quando o pagamento é feito com cheques de terceiros, o sócio faz uma tabela no Excel identificando a soma, o número e titulares dos cheques entregues ao empregado.

Existe um controle feito pelo posto de gasolina, onde em cada final de mês se é acertado o valor devido, mas neste caso, apenas com os veículos que os proprietários usam para se deslocarem ao estabelecimento.

4.2.8 Controle de Perdas de Hortifrutigranjeiros

O sócio responsável realiza um controle das perdas com verduras, frutas e legumes, onde são anotadas características como a qualidade do produto, o peso e as perdas, para possível negociação de troca com o fornecedor. É uma planilha simples preenchida pelo responsável pelos hortifrutigranjeiros e entregue ao chefe.

4.2.9 Controle de Pedidos de Mercadorias

Praticamente todos os pedidos do supermercado são feitos por email, gerados através do programa de gestão integrado com a Rede Super, que é uma rede de supermercados na qual o Supermercado Bertagnolli faz parte.

A maioria dos pedidos vem da própria Rede Super, onde se realiza a maioria dos negócios de todos os estabelecimentos afiliados, por ser prático e viável economicamente. Existe um responsável por essa tarefa, o sócio, pois exige uma responsabilidade maior que a maioria das outras tarefas realizadas no estabelecimento.

4.2.10 Controle de Segurança

A empresa possui câmeras de segurança por todo o estabelecimento, vigiando o local por 24 horas, gravados num computador específico, podendo ser acessado pela

internet. Há também alarme no estabelecimento, ontem os dois sócios, mais dois empregados possuem uma senha de ativação e desativação, todas distintas.

4.2.11 Controle de Cheques

Há três controles em relação aos cheques, são eles: dos talões e numeração dos cheques do próprio supermercado, dos cheques devolvidos e dos cheques a prazo negociados com fornecedores, todos evidenciados em tabelas do Excel.

4.2.12 Controle de Empréstimos e Financiamentos

È realizado esse controle através de uma tabela no Excel, criada por um dos sócios-administradores, que proporciona a conferência direta no extrato bancário no dia do débito ou pagamento.

4.2.13 Controle de Remanejamento de Estoques

Este controle é feito pelo responsável pelas compras do Supermercado e tem o objetivo de distribuir os produtos em igualdade para cada loja, não deixando, assim, que falte determinado produto. O controle é possível através de um comparativo com um relatório físico elaborado pelo estoquista ou auxiliar, que é confrontado com os valores totais das compras observados no programa de controle de estoque.

4.2.14 Controle de Verbas

Quando chega o pedido no computador no programa da rede super, alguns produtos vêm com uma bonificação, por exemplo: Na compra acima de 10 caixas receberá de volta R\$ 2,50 por caixa, reduzindo o custo do produto. O controle que se faz é anotar o quanto foi pedido com bonificação para quando chegar a hora do pagamento do fornecedor, confrontar o boleto com bônus de desconto.

4.2.15 Controle de Vendas

A empresa possibilita á alguns clientes a compra a prazo através de um cartão do próprio mercado, concedendo um crédito aos clientes mais antigos e de confiança. O próprio programa de gestão realiza um controle das vendas por cliente, e dependendo da dívida, impossibilita a compra de mais mercadorias, daí somente mediante autorização de um dos sócios.

4.3 Sugestões de Melhoria

Neste capítulo, apresenta-se algumas sugestões de melhorias nos controles internos, onde se espera que a empresa em estudo adote para que haja um aperfeiçoamento no sistema de controles já existente.

4.3.1 Controle de Estoque

Acredita-se que este controle é o mais importante de ser aprimorado, pois ele é bastante útil para a empresa e requer pouco esforço para melhorá-lo, apenas um pouco de tempo. A Empresa deve realizar todo o ano uma contagem dos produtos, tanto os da loja quanto os do estoque das filiais e matriz, para atualizar o sistema em relação às quantidades. É visto que isto leva no mínimo dois dias para ser feito em cada local, pois existem em média cinco mil produtos cadastrados e comercializados nos estabelecimentos. Visto sua importância, é recompensador o tempo gasto, pois assim se saberá com exatidão e em tempo real a quantidade de produtos em estoque, facilitando sua compra e transferências de uma loja para outra.

4.3.2 Controle de Validade de produtos

Sugere-se a implantação do controle de validade dos produtos com vencimento de curto prazo, que é o caso dos iogurtes, leites, frios em geral, entre outros. Deveria ser feito uma tabela no Excel organizada por mês com o cadastro dos produtos com suas respectivas validades, e sempre atualizando e organizando por data de vencimento, dando o visto a cada troca que for feita. Sugere-se no Excel, pois há uma ferramenta para isso, de organização em ordem de data, o que facilita bastante o trabalho.

Assim, os produtos nunca estarão vencidos nas prateleiras e freezers, eliminando o risco de clientes insatisfeitos e também de ser autuado pela vigilância sanitária.

TABELA DE CONTROLE DE VALIDADES JANEIRO/2009

Venc.	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	CÓD.	VISTO

Tabela 1: Controle de Validades de produtos

4.3.3 Controle de combustível

Sugere-se também, um controle de combustível dos veículos operados pelos funcionários, pois o abastecimento se faz através de cheques de terceiros ou dinheiro sem saber o quanto foi o dispêndio no mês. É uma informação interessante, pois se pode verificar a existência de fraudes e também comparar quanto foi gasto em relação a períodos de tempo. Exemplo:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	CONTROLE DE CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS											
2												
3												
4	DATA	POSTO	PLACA	VEÍCULO	KM INICIAL	KM FINAL	DIF. DE KM	TIPO DE COMBUSTÍVEL	VALOR POR LITRO	QTD DE LITROS	KM/LITRO	TOTAL
5												R\$
6												R\$
7												R\$
8												R\$
9												R\$
10												R\$
11												R\$
12												R\$
13												R\$
14												R\$
15												R\$
16												R\$
17												R\$
18												R\$
19												R\$
20												R\$
21												R\$
22												R\$
23												R\$
24												R\$
25												R\$
26												R\$
27												R\$

Tabela 2: Controle de Combustíveis

4.3.4 Controle de cheques a Receber

A empresa não realiza um controle de cheques a receber, portanto sugere-se que o faça, pois além de saber o valor a receber organizado por data, facilita a seleção de cheques em caso de a empresa vender os cheques para uma empresa de fomento mercantil ou até mesmo para um banco.

4.3.5 Controle do Fluxo de Caixa

A empresa não apresenta nenhum controle das entradas e saídas de caixa, não sabendo, portanto, se terá dinheiro no fim do mês para honrar suas dívidas. Sugere-se que ela faça uma tabela com uma relação de todos os recebimentos e pagamentos organizados por mês, para que possa se prevenir contra qualquer impasse que venha a acontecer.

4.3.6 Sugestão de Organograma de Funções

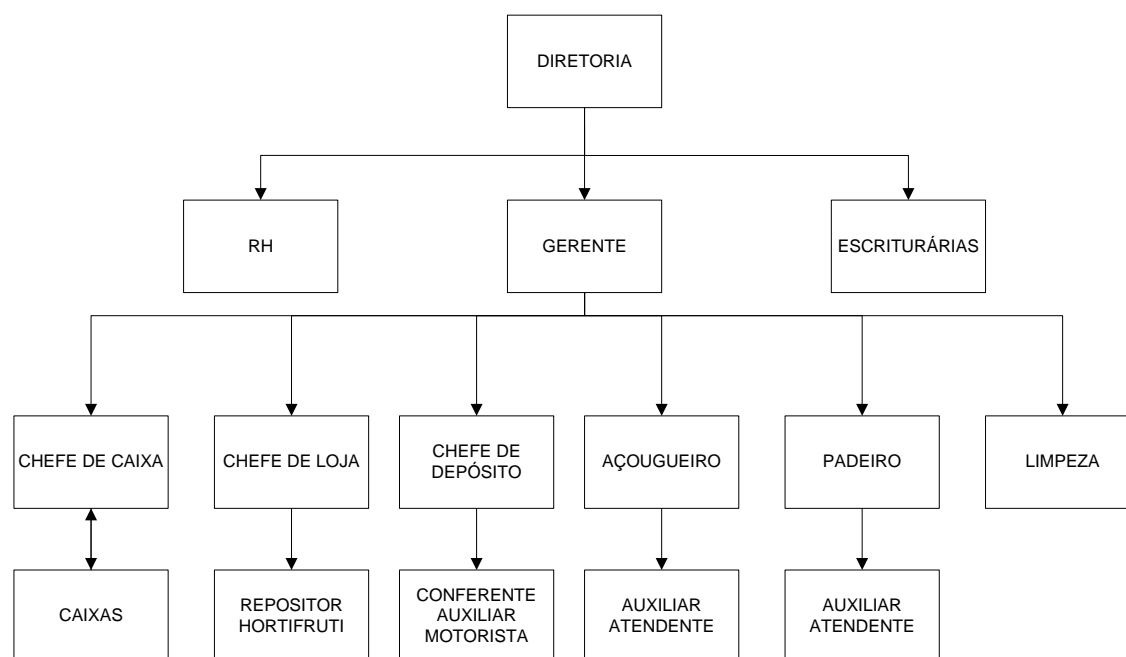


Figura1: Organograma de Funções

Este modelo de diagrama evidencia a diretoria no primeiro plano, ou seja, os sócios-proprietários como o nível hierárquico mais alto, seguido da pessoa encarregada

pelos recursos humanos, que cuida da parte de todo o pessoal, o gerente principal, que coordena as demais subfunções e escriturarias ou financeiro, que são os responsáveis pelo escritório, lançamento de notas, preços, recebimentos. Partindo-se do gerente principal, têm-se as demais funções do supermercado, onde cada setor possui uma chefia.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

Através da pesquisa realizada consegue-se afirmar que o controle interno representa uma fonte relevante para informar e suportar as decisões dos gestores.

5.1.1 Conclusão segundo os objetivos gerais

Quanto ao objetivo geral, foram avaliados os controles internos da empresa e todos descritos no presente trabalho, com o objetivo de esclarecer a funcionalidade dos mesmos e descrevê-los conforme sua prática.

5.1.2 Conclusão segundo os objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, foram identificados todos os tipos de controles que o supermercado realiza, sem exceção, e descritos conforme o relato dos gestores e colaboradores. Também, foram verificados se os controles estão funcionando corretamente, o que é o caso da grande maioria. Para os poucos que estão com algo pendente, sugeriu-se procedimentos de melhorias que tranquilidade serão adotadas pelo supermercado, além de novos controles que se acredita útil para o estabelecimento.

5.2 Recomendações

Os controles da empresa, em sua maior parte, estão funcionando corretamente e atendem seus objetivos e, portanto, sugerem-se algumas melhorias nos controles já existentes e também novos tipos de controles.

Recomenda-se, então, que a empresa siga dando cada vez mais importância para os controles e também buscando aprimorar esses controles, estudando e adaptando as os acontecimentos do dia-a-dia.

Cara ressaltar que a empresa deve realizar um novo estudo a fim de demonstrar se o novo sistema de controles internos está satisfazendo suas necessidades, e também,

deve estudar informações e modelos de gestão de outras empresas do mesmo ramo, com o intuito de aumentar o nível de experiência.

REFERÊNCIAS

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond; KELL, Walter G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno: teoria & prática**. 1. Ed. Curitiba: Jaruá, 2003.

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

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

HORNGREN, Charles T., **Introdução à Contabilidade Gerencial**, 5. Ed. São Paulo, Editora LTC, 1981.

IBRACON. **Princípios Contábeis, Normas e Procedimentos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGLIAVACCA, Paulo N.. **Controles Internos nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

REBELLO, Hildebrando Magno; FALAT, Luiz Roberto Ferreira. **Fraudes Documentais: Como Ocorrem**. 1. ed. Curitiba: Jaruá, 2003.

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

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de Questionário de Controle Interno

1. A empresa possui algum sistema de controle interno?

2. Quais são os livros fiscais e de controle utilizados pela empresa e em que situação se encontram?

3. O sistema de processamento de informações é seguro e confiável?

4. Existem normas/orientações escritas para realização de contratações, subordinadas aos ditames legais?

5. Existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definidos?

6. Essas normas são de conhecimento dos colaboradores? As funções/atividades estão adequadamente segregadas nas unidades?

7. As compras de mercadorias são centralizadas? São respeitados os limites mínimos e máximos?

8. Existe controle de estoque? Há um responsável pelo setor de estoque?

9. Há registro de estoques?

10. Existe um empregado para controlar entradas e saídas de mercadorias com exatidão?

11. Quem são os responsáveis pelo registro do livro de inventário?

12. Existe revisão independente nos processos de pagamento/autorizações de despesa/emissão de empenhos?

13. Foram identificados casos de desvio/fraude/suborno/corrupção?

14. Em caso positivo, foram tomadas atitudes punitivas e/ou instauração de sindicância e/ou medidas disciplinares?

15. A organização apresenta planejamento gerencial com estabelecimento de metas e/ou diretrizes?

16. A empresa possui fluxograma de funções e informações?

17. A empresa possui Auditoria Interna (ou órgão específico)?

18. Existem procedimentos de segurança para acesso de informações e utilização de aplicativos de sistema?

19. Existe cadastro de fornecedores ou clientes?

20. As contas a receber são representadas por títulos? Há um registro dos títulos emitidos?

21. Os títulos são negociados? Há cobradores?

22. Quem autoriza as baixas dos títulos?

23. O saldo dos bancos é controlado por quem?

24. Quem assina cheques e autoriza despesas?

25. Como são feitos os pagamentos?

26. A empresa faz algum tipo de investimento?

27. Existe quadro de horários?

28. Quem elabora as fichas de pagamento?

29. Quem realiza o pagamento dos funcionários?

30. O pagamento é feito no mesmo dia? É feito em dinheiro?

31. Os empregados retiram “vales”? Tem limite?

32. É comum o pagamento de horas extras?

ANEXO C - Tabela de Controle de Fornecimento de EPI

	A	B	C	D	E	F
1	FICHA DE FORNECIMENTO DE EPI					Nº _____
2	NOME DO FUNCIONÁRIO :					
3	FUNÇÃO :					
4	Declaro que recebi da Empresa : SUPERMERCADO BERTAGNOLLI LTDA., os equipamentos de					
5	proteção individual abaixo descritos, conforme previsto no item 6.7.1 da NR-6, Portaria nº 3.214 , de					
6	08 de junho de 1978. Comprometo-me a usalos para a finalidade a qual se destinam, responsabilizando-me					
7	por sua guarda e conservação.					
8	Estou ciente da obrigatoriedade de seu emprego, da maneira que fui instruído e que a recusa injustificada					
9	ao uso dos equipamentos de proteção individual constitui ato faltoso, conforme prevê o artigo 158 da CLT.					
10	Procedimento	Tipo do EPI	Quantia	C.A.	Data	Assinatura. Funcionário
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26	No espaço, referente ao item procedimento, preencher manualmente com as seguintes possibilidades:					
27	1 - Recebimento do EPI - Exemplo: Recebi o EPI auditivo ou Luvas.					
28	2 - Vistoria do EPI (30 em 30 dias) - Exemplo: Realizei vistoria no EPI luva , estando em boas condições.					
29	3 - Troca do EPI - Exemplo : Foi trocado o EPI luva PVC por estar danificado.					

ANEXO D - Tabela de Controle de Financiamentos e Empréstimos

	A	B	C	D
1	FINANCIAMENTO BANCO DO BRASIL			
2	PARC	DATA	VALOR	PAGO
3	0	22/10/07	X	10 X
4	1			
5	2			
6	3			
7	4			
8	5			
9	6			
10	7			
11	8			
12	9			
13	10	15/8/2008		

ANEXO E - Tabela de Controle de Cheques Emitidos

	A	B	C	D	E	F	G
1	RELAÇÃO DE CHEQUES						
2							
3	CGC: 04.698.507/0001-11						
4	C/C- 06 03797804						
5							
6	EMITENTE		VALOR		DATA APRES		FORNECEDOR
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							

ANEXO F - Tabela de Controle Talão de cheque

	A	B	C	D	E	F	G
1	TALÕES DE CHEQUE BANRISUL				TALÕES DE CHEQUE CAIXA		
2	DATA	INICIO	ULTIMO		DATA	INICIO	ULTIMO
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

ANEXO G - Tabela de Controle Vale Transportes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2	RECIBO DE VALE TRANSPORTES										
3											
4	Empresa: SUPERMERCADO BERTAGNOLLI LTDA - MATRIZ										
5	Endereço: ANTONIO BOTEGA 991 - SÃO JOSE.										
6	Cnpj: 04.698.507/0001-11										
7										
8	Nome do Funcionário -			CASSIANE MENEZES				Função - AUX.PADARIA			
9											
10		Recebi a quantia de	100	Vale transpoertes	referente	ao	mês	de	JUNHO	2009	
11											
12											
13	Assinatura				Data: 5/5/2009						
14										
15	Nome do Funcionário -			DEISE DIEHL				Função - AUX.ADMINISTRATIVO			
16											
17		Recebi a quantia de	100	Vale transpoertes	referente	ao	mês	de	JUNHO	2009	
18											
19											
20	Assinatura				Data 5/5/2009						
21										
22	Nome do Funcionário -			IONICE DALLA CORTE				Função - BALCONISTA			
23											
24		Recebi a quantia de	100	Vale transpoertes	referente	ao	mês	de	JUNHO	2009	
25											
26											
27	Assinatura				Data 5/5/2009						
28										
29	Nome do Funcionário -			GERSON CLARO				Função - CONFERENTE			
30											
31		Recebi a quantia de	100	Vale transpoertes	referente	ao	mês	de	JUNHO	2009	
32											
33											
34	Assinatura				Data 5/5/2009						
35										

ANEXO H – Modelo de Cadastro de Produtos

ARGOS s4.89 SUPERMERCADO BERTAGNOLLI LTDA 01 - MATRIZ 29/06/09	
Edição de Produto <inclusão / / - alteracao 27/04/09>	
Código Estruturado [088.0122.02]	Código Venda [7894900011517]
Descrição [REFRIGERANTE COCA-COLA 2LT <TODOS>]	
Descricao abreviada para Frente de Caixa [COCA-COLA PET 2LT]	
Etiqueta [SILINHA COCA-COL] ICMS de Venda [9] SUBS TRIB PIS/COFINS	
[<TODOS> 2LT PE] Utiliza Balanca? <S/N> [N]	
Não permite exclusão [N]	
Unid. de Forn. [FD]	Base de Transf. [6] Unid. de Venda [UN]
Fornecedor [64] CUI	
Setor [20] BEBIDAS	Ultima Entrada [18/06/09]
Custo R\$ [2,59] US\$ [2,59]	Pagamento [03/07/09]
Auto [0]	Qtd ult. entrada [50,000 FD]
Margem Brt [14,67%] [14,67%]	Ultima Saida [27/06/09]
Margem Lig [2,06%] Preço Bloq [N]	Venda 001 dd [0,000] 0 FD
Preco R\$ [2,97] R\$ [2,97]	Venda 07 dd [90,000] 15 FD
Auto [0]	Venda 30 dd [467,000] 78 FD
Mantém preço nas outras lojas [N]	Venda media [560,000] 93 FD
Casco [0]	Est. Maximo [200,000] 33 FD
R\$ [] Preço R\$ []	Est. Minimo [300,000] 50 FD
Produto Mestre [0]	Est. Atual [4017,000] 670 FD
<F4>-Multiloja <F5>-Fornecedore <F6>-Categoria <F8>-2ª Tela <F9>Promo	
Cadastro de Produtos	