

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

**ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS
REALIZADOS NA CONESUL ADMINISTRADORA DE
CONSÓRCIOS LTDA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Maurício Brandt Fialho

**Santa Maria
2010**

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS REALIZADOS NA CONESUL ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA.

por

Maurício Brandt Fialho

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
Santa Maria como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Tania Moura da Silva
Co-Orientadora: Prof^a. Ana Paula Fraga

Santa Maria, RS, Brasil
2010

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

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

**ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS REALIZADOS NA
CONESUL ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA.**

elaborado por
Maurício Brandt Fialho

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Tânia Moura da Silva
(Presidente/Orientadora)

Ana Paula Fraga
Co-orientadora

Antonio Reske Filho

Santa Maria, RS, Brasil
2010

A Joarez Fialho, meu pai;
Meu amigo, companheiro e exemplo;
Àquele em que sempre me espelho, hoje apenas em suas lembranças;
Para sempre em meu coração.
Dedico

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família pelo apoio desde a minha infância, sempre me incentivando ao estudo e a todos aqueles que ao longo desse período acadêmico contribuíram para o meu desenvolvimento intelectual tornando-me um profissional da Ciência Contábil, em especial às minhas mestras: Prof. Tânia Moura da Silva e à Prof. Ana Paula Fraga, pelos esforços e dedicação a que se dispuseram para a materialização desta conquista em minha vida. Agradeço, também, ao sr. Carlos Costabeber pois através de seu intermédio obtive os meios para a realização deste trabalho ao abrir as portas de sua empresa – objeto de meu estudo.

RESUMO

Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS REALIZADOS NA CONESUL ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA.

AUTOR: MAURÍCIO BRANDT FIALHO

ORIENTADORA: TÂNIA MOURA DA SILVA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 07 de dezembro de 2010.

Este trabalho apresenta uma análise dos controles internos da empresa Conesul Administradora de Consórcios Ltda. Por meio deste, procurou-se contribuir com a organização, mostrando que o controle interno é uma ferramenta de apoio à gestão, que propicia o alcance dos objetivos definidos pela administração de forma eficaz, trazendo assim, uma maior segurança para toda a organização. A pesquisa foi definida como do tipo descritivo com base no método dedutivo, utilizando-se de referencial bibliográfico-documental. Após análise da documentação, e seguindo um roteiro de pesquisas para a coleta de dados, concluiu-se que a empresa possui controles internos que satisfazem as necessidades principais da empresa, porém diante das constantes mudanças no mercado de trabalho recomendou-se algumas melhorias e atualizações.

Palavras-chaves: Controles, controle interno, avaliação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Relação entre os objetivos e componentes de controles	33
--	----

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Roteiro dos controles internos utilizados para coleta de dados na empresa	57
--	----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Ficha admissional de funcionário 62

ANEXO B – Planilha de desconto do Vale Transporte e *Ticket* Refeição 63

ANEXO C – *Check-list* para visto de aprovação cadastral pela gerência.....65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 Controle	16
2.2.1 Princípios, objetivos e importância do controle	19
2.2 Controle interno	21
2.2.1 Princípios e objetivos do controle interno	27
2.2.2 Natureza do controle interno	31
3 METODOLOGIA	39
3.1 Tipos de pesquisa	39
3.2 Métodos de pesquisa	40
3.3 Procedimentos metodológicos	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 Descrição da empresa	42
4.2 Departamento de informática	42
4.2.1 Suporte <i>software</i>	42
4.2.2 Suporte <i>hardware</i>	43
4.3 Departamento contábil	44
4.3.1 Departamento pessoal	44
4.3.2 Contabilidade dos grupos / administradora	45
4.4 Departamento financeiro	46
4.4.1 Conciliação bancária	46
4.4.2 Caixa	46
4.4.3 Contas a pagar	47
4.4.4 Cobrança não registrada	47
4.4.5 Depósito identificado	47
4.4.6 Pagamento das cartas de crédito	48
4.5 Departamento administrativo / comercial	48
4.5.1 Cadastro de contemplação	48
4.5.2 Análise do veículo escolhido	49
4.5.3 Pagamento da carta de crédito	50

4.5.4 Devolução do fundo de reserva e dos consorciados desistentes.....	50
4.5.5 Rotinas de cobrança.....	51
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE.....	57
ANEXOS	60

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário da economia mundial têm exigido das empresas níveis de eficiência e eficácia cada vez maiores. A expansão das organizações e o aumento de sua complexidade, aliadas as contínuas mudanças que ocorrem no ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificar os resultados de suas ações. Além disso, a velocidade com que as decisões precisam ser tomadas está mudando os conceitos da administração nos dias de hoje.

Os gestores dependem diretamente da qualidade dos dados a eles informados, os quais mais tarde servirão de suporte para os administradores analisarem e posicionarem a empresa frente à concorrência. Um método de suma importância aos gestores para proteger seu patrimônio, controlar eficazmente as operações e obter relatórios com dados corretos e de qualidade é a utilização de controles internos.

O controle interno é uma ferramenta de apoio à gestão, que propicia o alcance dos objetivos definidos pela administração de forma eficaz, trazendo assim, uma maior segurança para toda a organização, averiguando se as atividades efetivamente realizadas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

A partir dessas premissas, fica claro a importância do controle interno no que diz respeito a confiabilidade das informações por ele fornecidos para a tomada de decisões.

Devido a importância do controle interno, este trabalho apresenta como proposta, analisar os controles internos existentes nos departamentos: de informática, contábil, financeiro e administrativo/comercial, mostrando os pontos fortes e fracos dos controles utilizados pela Conesul Administradora de Consórcios Ltda.

Este estudo foi realizado na Empresa Conesul Administradora de Consórcios Ltda., em Santa Maria/RS, no período de julho a novembro do ano de 2010, e teve como finalidade analisar os controles internos, descrevendo sua estrutura, importância e consequências.

A decisão sobre a implantação de um sistema de controles internos deve partir da direção da empresa, dos proprietários ou dos acionistas, considerando a

necessidade de instituir um sistema de informações padronizado e de controles dos ativos da empresa, de tal forma que possa permitir à gestão, a tomada de decisões e principalmente, a continuidade da empresa.

O fato da decisão de implantar partir da alta direção é um aspecto muito importante, pois está relacionado com a perspectiva de diminuição das eventuais resistências contra os controles internos, os quais tendem a oferecer maior segurança para a empresa, à medida que há uma diminuição dos riscos com fraudes ou erros e, principalmente porque a empresa vê, nos sistemas de controles internos, a oportunidade de dispor de mais uma ferramenta de gestão.

Um sistema de controles internos deve ser bem estruturado e flexível, para estabelecer as condições básicas para a gestão das informações e tomada de decisões com a agilidade que o mundo econômico globalizado e altamente competitivo exige de qualquer empresa, sem, contudo, perder de vista o aspecto de controle e a sua contribuição para reduzir a ocorrência de erros e de fraudes.

Como cada empresa possui características específicas, não há um modelo “pré-fabricado” de sistema de controle interno que se adapte às necessidades de qualquer empresa, o sistema de controle interno deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações e deve ser estruturado de forma que se mostre eficaz para atender aos objetivos da direção, não gere ineficiências ou burocracia, adaptando os recursos da estrutura ao sistema, e tenha um saldo positivo na relação custo/benefício.

Levando em consideração as características específicas dos controles internos da Conesul Administradora de Consórcios, este estágio tem como meta responder o seguinte problema: Os controles internos utilizados pela Conesul Administradora de Consórcios Ltda. são adequados e eficazes, na obtenção dos objetivos almejados pela organização?

Nesta linha têm-se como objetivos gerais verificar se os controles internos existentes em uma empresa administradora de consórcios na cidade de Santa Maria-RS permitem a esta ter as informações gerenciais das quais necessita, analisando a possibilidade de implementação de novos controles, mais adequados à sua estrutura, bem como visualizar a necessidade de modificação e/ou melhoria nos controles já existentes, tornando-os mais eficientes e possibilitando o melhoramento dos processos vigentes.

Identificar os controles internos existentes através do conhecimento da rotina interna da empresa e dos trabalhos realizados em cada um de seus departamentos para determinar a importância desta avaliação no aperfeiçoamento dos processos e execução dos serviços de controle, através dos seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a existência de controles internos;
- b) Analisar a possibilidade de implantação de novos controles, mais adequados à sua estrutura;
- c) Visualizar a necessidade de modificação e/ou melhoria nos controles já existentes;
- d) Conhecer a rotina interna da empresa e dos trabalhos realizados em cada um de seus departamentos;
- e) Determinar a importância desta avaliação no aperfeiçoamento dos processos e execução dos serviços de controle.

O controle faz parte do dia-a-dia da maioria das pessoas, faz-se isso sem ao menos perceber. Ao verificar se a luz está apagada e a porta está trancada ao sair de casa, ou o simples ato de conferir um extrato bancário, verificando as transações efetuadas pelo banco, é um sinal de controle.

Em uma organização, não poderia ser diferente. Toda empresa realiza diariamente um certo controle de suas operações. Estes proporcionam segurança para a administração na busca que seus objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Um meio muito eficiente para assegurar que a empresa obtenha um desempenho satisfatório, é o uso contínuo dos sistemas de controle interno. Eles nada mais são do que normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, enfim, uma gama de mecanismos, que são implantados para que os membros da organização consigam prevenir, corrigir falhas e evitar informações distorcidas. Vale ressaltar, que toda empresa possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não ao exercício de suas atividades.

A falta de organização ocasiona transtornos a funcionários e clientes, prejudica o desempenho da empresa, causa impactos negativos tanto em termos de lucratividade quanto de imagem.

Por isso, é necessário minimizar erros, tanto propositais ou não, e é o administrador o principal responsável e interessado em prevenir e identificar

qualquer ameaça. E, com a implantação de sistemas de controles internos a empresa se previne contra as fraudes e minimiza a ocorrência de erros.

Quando a entidade organiza as suas atividades, tornando as funções segregadas umas das outras, a possibilidade de ocorrências de erros e fraudes reduz significativamente, uma vez que cada fase é confiada a pessoas diversas. Portanto, sempre que se cria um mecanismo de controle ele deve ser acompanhado, verificando a sua exatidão, se ele realmente é o mais recomendável, se merece aprimoramento, enfim, se está adequado à realidade da empresa.

O presente trabalho está organizado em capítulos para o melhor entendimento do leitor. Primeiramente, no capítulo inicial, serão apresentados os assuntos de interesses introdutórios, tais como tema, problema, objetivos e justificativa do trabalho. Na segunda parte, o referencial teórico, serão revistos assuntos pertinentes ao conteúdo bibliográfico estudado, sempre analisando as diferentes visões do tema através de diversos autores.

Após, será descrito os procedimentos metodológicos, no qual será observado o modo como o trabalho se desenvolve. No quarto capítulo, o trabalho propriamente dito, através do desenvolvimento do estudo prático referenciando os resultados encontrados e as melhorias que foram sugeridas.

Já no quinto capítulo encontram-se as conclusões almejadas. E por fim, as referências bibliográficas pesquisadas e estudadas para a realização e conclusão deste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta era de economia globalizada, a necessidade de gerir os recursos da organização com economia, eficiência e eficácia é fundamental para a sua sobrevivência e continuidade. Atualmente, não é mais possível garantir a sobrevivência de um negócio apenas exigindo que os seus profissionais dêem o melhor de si ou cobrando somente resultados destes, muito menos, tentar atuar na base da improvisação ou do acaso. Nos dias de hoje, são necessários métodos que possam ser utilizados por todos da organização na tentativa de alcançar os objetivos da empresa.

Diante deste quadro, surgem os sistemas de controle das empresas, que tem como objetivo principal assegurar que os planos traçados pelos gestores sejam executados conforme planejado e sugerir modificações ao longo do processo administrativo, quando se fizer necessário.

É de fundamental importância para um melhor entendimento do estudo proposto, que sejam apresentadas algumas idéias e definições de diferentes autores sobre controles e controles internos, pois eles são a melhor maneira de se estabelecer o método de trabalho mais adequado para a organização e com isso atingir os objetivos almejados pela empresa.

2.1 Controle

A palavra “controle”, do francês *contrôle*, significa ato ou poder de controlar, verificar, averiguar. Segundo o Dicionário Priberan de Língua Portuguesa, controle é ato de examinar, fiscalizar, inspecionar, ter sob seu domínio, sob sua vigilância qualquer serviço, orientando-o do modo mais convincente.

No meio empresarial, vem a ser o processo pelo qual uma organização segue os planos e políticas de sua administração, verificando e conferindo as suas atividades, sendo a tarefa de mensuração e correção do desempenho de atividades de subordinados, a fim de alcançar os objetivos traçados pela organização.

Sá (1994) trabalhando sobre a história da contabilidade, fez referência de como se dava à forma de registro dos fatos, numa das primeiras tentativas de controle:

A necessidade de guardar memória dos fatos ocorridos com a riqueza patrimonial gerou critérios de escritas em formas progredidas mesmo nas civilizações mais antigas, como a da Suméria; há cerca de 6.000 anos, encontram-se já registros em peças de argila que indicam tais evoluções. Pequenas tábuas de barro cru serviam para gravar, de forma simples, fatos patrimoniais diversos.

Segundo Mosimann e Fish (1999) o controle é o processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento.

Gomes e Salas (1999) dizem que um sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle deve ser desenhada em função das variáveis chave, que derivam do contexto social e da estratégia da organização, além de levar em consideração as responsabilidades de cada administrador ou gerente, por centros de competência.

Os autores Gibson, Ivancevitch e Donnelly (1988) dizem que a função de controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequar os resultados reais aos planejados. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo realizado em conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os possíveis erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar a sua repetição.

Já Chiavenato (2003, p.54), escreve que “o controle é a função administrativa que consiste em medir e avaliar o desempenho dos colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa estão sendo atingidos”.

Ackoff (1979, p.78) afirma que “todas as decisões tomadas durante o planejamento ou as operações normais deveriam estar sujeitas a controle”, fazendo com que as ferramentas de controle sejam de fundamental importância ao desenvolvimento das atividades da organização.

Já para Ronchi (1977, p.55), “o controle é a conclusão lógica do ciclo administrativo. Ele segue a execução do programa, verificando a manutenção dos padrões prefixados e procurando assinalar e remover, tempestivamente, qualquer obstáculo ou anomalia prejudicial ao regular funcionamento de todo o sistema”.

Seguindo este mesmo ponto de vista, Silva (1980, p.80) diz que “controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição”.

A função controle está direta e intimamente ligada às demais funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados desta ação. O planejamento serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer os plano de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e recursos de maneira a se trabalhar de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível. Por fim, o controle serve para que tudo funcione da maneira certa e no tempo certo, ele representa uma contraparte de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial, de acordo com as atividades que foram planejadas.

De acordo com Catelli (2001, p.170-171),

Controle liga-se diretamente à função planejamento já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é efetuado por um sistema de informações que fornece opinião, o que possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas, sendo o controle necessário em relação aos planos de longos e curtos prazos.

O autor coloca o controle sob uma ótica mais ampla e realista, pois ao invés de considerá-lo simplesmente como uma questão de estabelecimento de padrões, mensuração de desempenho e correção de desvios, entende que o controle possa ser visualizado como um sistema que forneça opinião.

Gomes e Salas (1999, p.24) dizem que dentro do conceito de controle, podem se distinguir duas perspectivas. Em primeiro lugar, uma perspectiva limitada do que significa o controle da organização, baseado normalmente em aspectos financeiros, e em segundo lugar uma perspectiva mais ampla do controle, onde se considera também o contexto social e competitivo em que se insere a empresa.

Para Bardin (2005 p.16):

Para que haja um bom controle sobre as atividades organizacionais, o controle depende de diversos fatores, entre eles, pode-se citar:

- a) O gestor, que é o indivíduo responsável por tomar as decisões a fim de alcançar os objetivos traçados;
- b) A controladoria, que é o órgão responsável pelo projeto e administração do sistema que rege toda a situação financeiro-econômica da organização.
- c) Os planos inerentes a controladoria devem ser amplamente difundidos dentro da organização e absorvidos pelos gestores de todas as áreas;

d) O sistema de informações que é o sistema que fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões, com a análise das variações decorrentes da comparação entre o planejado e o realizado;

e) O manual de organização que é o instrumento onde estão todas as informações auxiliares que a organização necessita para esclarecer sua posição perante os colaboradores.

Gomes e Salas (1999, p.24) afirmam ainda que o controle, a partir de uma perspectiva mais ampla, é exercido através de diferentes mecanismos que tendem a motivar, orientar e influir para que o comportamento dos indivíduos e da organização seja mais convincente para alcançar os objetivos propostos. Estes mesmos autores, dizem que o controle deve ser realizado por todas as pessoas que fazem parte da gerência, ele não pode se limitar a aspectos técnicos de seu desempenho, mas deve adequar-se tanto à cultura quanto as pessoas que fazem parte da empresa.

Entende-se também que o controle deve ser realizado permanentemente, devendo ser utilizado de forma flexível, considerando o processo de controlar como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

2.1.1 Princípios, objetivos e importância do controle

Por representar um instrumento administrativo que alicerça toda estrutura organizacional, de modo a permitir um melhor entendimento de seu funcionamento como também uma avaliação da sua execução alguns princípios devem ser observados com cuidado.

Segundo Chiavenato (2003, p. 58), esses princípios são:

a) Princípio do Objetivo – O controle deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa por meio da indicação dos erros ou falhas em tempo adequado para permitir a ação corretiva oportuna. Porém, o controle deve proporcionar as devidas correções para que não ocorram desvios em relação aos objetivos fixados;

b) Princípio da Definição dos Padrões – O controle deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no planejamento, ou seja, antes da execução dos trabalhos e devem servir de critério para o futuro desempenho;

c) Princípio da Exceção – Este princípio foi formulado por Taylor, que achava que a atenção do administrador não deve fixar-se demais sobre as coisas que andam bem.

O administrador precisa estar atento para as coisas que andam mal, ou seja, para as exceções. Diz este princípio que o controle deve concentrar-se sobre as situações excepcionais, isto é, sobre os desvios ou variações mais

sérias e não sobre as situações normais que ocorrem dentro dos padrões estabelecidos;

d) Princípio da Ação – O controle somente se justifica quando proporciona ação corretiva adequada sobre as falhas ou desvios apontados. O controle deve acionar alguma coisa sempre que ocorra variação em relação ao padrão. É exatamente para isto que existe o controle: Provocar ação corretiva para restabelecer o desempenho dentro do padrão fixado, sempre que necessário.

Segundo Chiavenato (2003, p.60) o controle tem como objetivos “a correção de falhas ou erros e prevenção de novas falhas ou erros seja no planejamento, na organização ou na direção, isso em tempo hábil para que ocorra uma melhora gradativa em todo o processo operacional”.

A importância do controle se verifica conforme Chiavenato (2003, p.62), “a partir do momento que as principais funções administrativas (planejamento, organização, direção) alcançaram seus objetivos”.

Seguindo a mesma linha, Fayol (1981, p.139) diz que o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. Existem divergências quanto ao número de fases que constituem o controle. Para Koontz & O’Donnel (1973, p. 226) as fases do controle são três:

a) Estabelecimento de padrões: os padrões representam critérios estabelecidos nos quais os resultados reais podem ser medidos. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices;

b) Avaliação de desempenho: para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. Neste caso o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A avaliação do desempenho tem o intuito de obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado;

c) Correção dos desvios: é o ponto em que as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas.

Para Chiavenato (1994, p. 438), são quatro as fases do controle:

a) Estabelecimento de padrões de desempenho: representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar;

b) Avaliação do desempenho: para controlar o desempenho deve-se conhecer algo a respeito dele e do seu passado. Se a base da medição ou mensuração não for bem definida, o processo cairá em erros e confusões;

c) Comparação do desempenho com o padrão: toda atividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa avaliação possa ser aceita como normal. O controle separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções;

d) Ação Corretiva: o controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida corretiva adotar. O objetivo do controle é exatamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção.

Para fazerem sentido, estas fases devem ser trabalhadas em conjunto. Todas estas etapas têm o seu tempo de serem desenvolvidas para trazer o resultado desejado, com metas estabelecidas, e com acompanhamento permanente.

2.2 Controle interno

A importância dos controles internos para a administração de uma entidade há muito é reconhecida na literatura profissional.

Em 1947, uma publicação do AICPA intitulada *Internal Control* registrava que os seguintes fatores contribuíam para a importância crescente dos controles internos:

a) A extensão e o tamanho das entidades com finalidades lucrativas tinham-se tornado tão complexos que a administração precisava recorrer a vários relatórios e análises para controlar eficazmente as operações;

b) As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionavam proteção contra fraquezas humanas e reduziam a possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades;

c) Dadas às limitações econômicas de seus honorários, era impraticável que auditores independentes auditassem a maioria das companhias se não pudessem recorrer aos respectivos sistemas de controles internos.

Gomes e Salas (1999, p.13) nos dizem que:

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm

dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa.

Durante as décadas que se passaram, a importância dos controles internos tornou-se ainda maior para a administração, auditores independentes, e, cada vez mais, a partes externas à entidade.

Segundo as Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna:

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 as metas estabelecidos sejam atingidos. Essas ações têm a finalidade de conferir precisão e confiabilidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas administrativas prescritas. (Normas Brasileiras de Auditoria)

Almeida (1996, p.50) afirma que:

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.

Para Cruz e Glock (2003, p.20-21) a expressão controle interno pode ser entendida como “a conjunção de todos os procedimentos de controle exercidos de forma isolada ou sistêmica no âmbito de uma organização”. Sendo que para os autores, o controle caracteriza qualquer atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica através de documento ou outro meio, que expresse uma ação, uma situação ou resultado, como objetivo de se verificar se existe conformidade com o padrão estabelecido.

Já para Gomes e Salas (1999), o contexto de controle interno que opera na organização, compreende o planejamento e a orçamentação dos meios, a execução das atividades planejadas e a avaliação periódica de atuação, sendo o controle interno um instrumento eficaz de gestão operacional.

Segundo Oliveira & D’ávila (2002, p.85):

As atividades de controle são, em grande medida, uma parte do processo pelo qual uma empresa se esforça em alcançar seus objetivos de negócio. Uma atividade de controle não deve existir por si só, ou por parecer ser a coisa certa a fazer. As atividades de controle servem de mecanismo para gerenciar o alcance do objetivo.

O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados define o controle interno como:

O plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Com semelhante opinião, O Institut Francais des Experts Comptables assim o define:

Controle Interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Na Coleção de Seminários CRC-SP/ Ibracon (2000, p.16), o controle interno é definido como:

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa:

- a) os colaboradores respeitem e agregam às políticas traçadas pela Alta Administração;
- b) os ativos tenham sua integridade protegida;
- c) as operações sejam adequadamente retratadas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Chiavenato (2003, p. 654), esclarece que “cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional”. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controles, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo.

Nasi (2004, p.61) define controle interno como:

A série de políticas e procedimentos adotados pela administração para ajudar no cumprimento do objetivo administrativo de assegurar, na medida do possível, a execução ordenada e eficiente das atividades, incluindo a sujeição as políticas administrativas, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, e exatidão e a integridade dos registros contábeis e a preparação oportuna de informação financeira e contábil.

Para Attie (1992), o controle interno é um meio de se obter informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores, pois todas as decisões tomadas durante o planejamento ou operações normais deveriam estar sujeitas ao controle.

Fayol (1981 p.139) diz que:

O controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios estão sendo adotados, as conferências de coordenação se realizam, etc.;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade, ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos, etc.;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal, etc.;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos, etc.;
- e) Do ponto de vista da segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle se encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

No entender dos auditores da Consult Consultoria e Auditoria S/C (1997, p.10), “os controles são macro objetivos da administração, que visam assegurar que o negócio está sendo conduzido dentro dos parâmetros por ela estabelecidos”.

De acordo com Gomes e Salas (1999 p.13):

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceptual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorpora, novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área de contabilidade de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa.

Crepaldi (2000, p.242) diz que, “na prática, os controles internos servem para conhecer a eficiência da vigilância e da proteção aos bens, para saber se o que se investe e o que se obtém de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade ou adequada colimação dos fins procurados ou programados”.

Rotter (1966), assim como Lefcourt (1991), relataram que os indivíduos com controle interno:

- a) São mais dependentes da informação que está relacionada com sua conduta e decisões futuras;

- b) Tem como objetivo o aumento de suas condições no ambiente em que vivem ou atuam; estão mais atentos ao êxito por suas habilidades e destrezas;
- c) Estão mais preocupados por seus fracassos ou erros;
- d) Resistem mais às manipulações exteriores;
- e) Aprendem de forma mais intencional, com alto grau de funcionamento acadêmico e atividades mais positivas para atingir suas metas.

Os autores Boynton, Johnson, Kell (2002, p.113), caracterizam controles internos como:

Processos operados pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obediência às leis e regulamentos aplicáveis;
- Eficácia e eficiência de operações.

Dentro da organização, o controle interno é um processo que tenta garantir que os objetivos da empresa sejam atingidos, tanto na eficiência e efetividade operacional, que se pode citar como sendo objetivos de desempenho ou estratégia organizacional, estando relacionada com os objetivos básicos da organização, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos.

A necessidade de implantação de sistemas de controle interno justifica-se na medida em que uma organização evolui alcançando níveis mais elevados, e os seus administradores passam a perceber que não tem mais condições de acompanhar de perto todos os negócios da empresa com a mesma eficiência dantes. Na medida em que a organização vai crescendo, aumentando sua área de atuação e criando novos setores administrativos próprios, gera também a necessidade de maiores controles sobre suas operações de acordo com aquilo que foi planejado e que fazem parte da política de corporação. O papel do controle interno é o de garantir a continuidade das operações de uma organização.

Para Zardo (2001) o bom funcionamento dos controles internos depende da eficiência e eficácia das pessoas que o planejam e executam, e, neste sentido é cabível ressaltar que as pessoas que o planejam estão sujeitas a pressões internas e externas.

O controle interno atua nas organizações de forma preventiva, concomitante e subsequente, ou seja, executa seu trabalho através de normas previamente criadas objetivando sempre a interceptação de erros ou falhas antes mesmo da ação acontecer, impedindo que ações ilícitas, incorretas ou impróprias possam atentar contra os princípios da organização.

Portanto, o processo de controle interno deve, preferencialmente, ter caráter preventivo, ser exercido permanentemente e estar voltado para a correção de eventuais desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, como instrumento auxiliar de gestão.

Para Sá (2002) a avaliação é a base final do processo utilizado para medir o controle interno, sendo que o ciclo das tarefas envolve levantamentos preliminares, ponderação de princípios do controle interno, levantamento dos dados básicos para avaliação de rotinas e funções, planejamento da análise do controle, avaliação, pesquisas sobre erros que escapam ao controle interno e riscos inerentes.

Diante disso, o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do controle interno.

Porém, é importante ressaltar que o controle interno não é somente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades. O importante não é a quantidade de controles sobre as atividades exercidas, mas a qualidade e a eficiência dos controles que a empresa possui.

A partir do conceito de controle interno, pode-se estabelecer uma distinção entre controles contábeis e controles administrativos.

Attie (1992, p.61) diz que:

- Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis.
- Controles Administrativos: compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros.

Crepaldi (2000, p.247) diz que “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 na condução ordenada dos negócios da empresa. Os controles dos primeiros objetivos representam controles contábeis e do último, controles administrativos”. O mesmo autor (2000) afirma que os controles internos podem ser caracterizados como controles contábeis e controles administrativos. Os controles contábeis são responsáveis pela salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade das informações contábeis, incluindo os controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rotação de funcionários e elaboração de dados periódicos. Já os controles administrativos englobam os métodos e procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização.

2.2.1 Princípios e objetivos do controle interno

Na tentativa de prevenir os erros e irregularidades, os princípios e os objetivos do controle interno devem ser adotados pela organização. O Conselho Regional de Contabilidade do estado de São Paulo (1994, p.61) define como princípios de controle :

- a) A responsabilidade deve ser determinada. Se não existir delimitação exata da responsabilidade, o controle será ineficiente;
- b) A contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um funcionário ou departamento não deve ocupar uma posição em que tenha controle contábil e, ao mesmo tempo, o controle das operações que geram os lançamentos contábeis. Mesmo que num ambiente altamente informatizado a introdução dos dados no sistema seja feita pelo próprio departamento que efetuou a operação, é o departamento contábil que deve deter o controle final da contabilização dessa transação;
- c) Devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão sendo registradas de forma exata;
- d) Nenhuma pessoa deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial;
- e) Quando possível, deve haver rotação entre os empregados designados para cada trabalho, a rotação reduz as oportunidades para que se cometam fraudes e, freqüentemente, resulta em novas idéias de sistema ou organização;
- f) Devem ser obrigatórias as férias para pessoas que ocupam cargos importantes;

g) Todas as instruções devem ser feitas por escrito. Os manuais de procedimento fomentam a normalização, evitam erros e garantem qualidade nos processos;

h) Deve ser efetuado o confronto das contas analíticas com a sintética, visando a conferência dos saldos;

i) Estruturação das operações de forma tal que duas ou mais pessoas ou setores participem de cada transação e que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho de outro. Essa segregação de funções não só aumenta a eficiência das operações, como também indica prontamente qualquer erro casual ou intencional que apareça no processo operacional ou contábil. A prevenção e a pronta detecção de erro são essenciais para uma administração eficiente.

Já os objetivos do controle interno, na visão de Hickmann (2005), são:

a) Obter informações precisas e adequadas para formulação de diretrizes de ação administrativa;

b) Assegurar a validade e integridade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais que serão utilizados pela gerência em suas tomadas de decisões;

c) Salvar os ativos de prejuízos decorrentes de riscos, fraudes, desperdícios, uso indevido ou fora dos objetivos da administração organizacional, e contra essa decorrente;

d) Cálculos incorretos de contabilização inadequada;

e) Realização de procedimentos não autorizados ou de omissão;

f) Erros intencionais ou manipulações;

g) Promover incrementos à eficiência operacional. Este objetivo está diretamente relacionado com o estímulo à eficiência pessoal, salvaguarda dos bens, correta utilização dos ativos e produção de informações tempestivas e adequadas;

h) Estimular a obediência e respeito às políticas da administração organizacional;

i) Contribuir para eficácia do controle interno.

É visível que de todos os objetivos citados anteriormente, destacam-se como principais e mais importantes, a salvaguarda dos ativos, a confiabilidade dos relatórios contábeis e o estímulo à eficiência operacional.

Na tentativa de atingir um dos principais objetivos propostos pelo controle interno, Attie (1992, p.117) ensina que:

As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses da organização são as seguintes:

- a) Segregação de funções: ela estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
- b) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através dos métodos de aprovações de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
- c) Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
- d) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas idéias;
- e) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes;
- f) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Além da proteção sobre o patrimônio da empresa, outro objetivo muito importante do controle interno é a obtenção de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais precisos e confiáveis. Pois a organização precisa munir-se de relatórios e sistemas que sejam confiáveis e eficientes, garantindo-lhes, assim, um espelho da situação econômico-financeira da instituição. Para que isso ocorra, todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais e consignadas, pelos valores e enquadramentos corretos, de acordo com leis e normativas aplicáveis na organização e sua área de atuação.

Crepaldi (2000) fala que 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.

Esta confiabilidade e precisão necessárias as demonstrações são muito bem enfatizadas por Attie (1992, p.119) quando explica que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

No mesmo livro o autor, quando fala sobre este objetivo do controle interno, enumera alguns meios que possibilitam a sua realização:

- a) Documentação confiável;
- b) Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;
- c) Análise: compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;
- d) Plano de contas: estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda o uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;
- e) Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;
- f) Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão do trabalho.

Já para se conseguir o objetivo do estímulo à eficiência operacional, Attie (1992, p.120) reforça que os principais meios que promovem a obtenção de pessoal qualificado são:

- a) Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;
- b) Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta;
- c) Plano de carreira: estabelece a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação pessoal;
- d) Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário. Apontam suas virtudes e deficiência, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional;
- e) Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração a visão do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho;

- f) Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal;
- g) Custo—padrão: permite acompanhar permanentemente o custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção;
- h) Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos, possibilitando práticas uniformes, normatização e eficiência do processo de produção;
- i) Instruções formais: apontam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças.

De nada adianta a administração munir-se de sistemas e relatórios, se o seu capital humano não estiver eficientemente selecionado e treinado para trabalhar de acordo com as políticas determinadas pela organização.

2.2.2 Natureza do Controle Interno

De acordo com Atkinson; Banker; Kaplan; Young (2000, p.583) a natureza do controle interno pode ser:

- a) Controle reativo / corretivo ou por retroalimentação: abordagem de controle que informa dados sobre as atividades que foram completadas para serem comparadas com as atividades planejadas;
- b) Controle concomitante / detectivo: dispositivo de controle que opera ao mesmo tempo em que o trabalho está sendo feito;
- c) Controle preventivo: abordagem de controle que enfoca a prevenção de um resultado indesejado e acontece antes da atividade ser executada.

Para Almeida (1996, p. 49), os dados de uma organização serão analisados sabendo-se que os controles internos podem ter as seguintes funções:

- a) Preventivos - reduzindo a freqüência com que as causas de exposição ocorrerão, servindo como um guia;
- b) Detectivos - detectando as causas de exposição durante a ocorrência do fato;
- c) Corretivos - auxiliando na investigação e correção das causas de exposição detectadas, pois os fatos já ocorreram.

Na aplicação dessas funções, a administração pode fundamentar sua decisão nos fatores básicos de gestão, escolhendo o tipo de controle mais adequado, para dessa forma ter todos os sistemas coordenados e, por fim, utilizar seus relatórios

gerenciais como um elemento básico para ser feita a análise das anormalidades que possam vir a ocorrer como também das tendências.

Quanto à sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: nível estratégico, tático e operacional.

De acordo com Chiavenato (2003, p.435-495) podemos identificá-los da seguinte maneira:

Primeiramente, ao nível institucional vêm os controles estratégicos que são chamados de controles organizacionais, incluindo-se de tal forma o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho de resultados da organização como um todo, sendo que sua dimensão de tempo é o longo prazo, e é geralmente genérico e sintético.

Logo em seguida, os controles táticos que são feitos após os controles estratégicos e estão num nível intermediário, referindo-se a cada uma das unidades operacionais, onde começa na prática o que foi planejado, por isso estão mais voltados ao médio prazo, e não é tão abrangente e genérico como o controle estratégico.

Por último, os controles operacionais são realizados no nível operacional da organização e são projetados a curto prazo. A ação disciplinar é a ação corretiva realizada sobre o comportamento de pessoas, no intuito de orientar e corrigir desvios ou discrepâncias, assim sendo esse tipo de ação deve ser esperado, impessoal, imediato, consistente, limitado a propósito e informativa.

De acordo com Gomes e Salas (1999, p.114) os tipos de sistemas de controles internos são:

a) Controle Estratégico: tem como finalidade a fixação e a avaliação dos objetivos e estratégias, bem como facilitar a adaptação ao meio ambiente e promover melhora contínua da posição competitiva. Está direcionado ao longo prazo, seu conteúdo é amplo e as decisões são imprevisíveis;

b) Controle Orçamentário: tem como finalidade a fixação e avaliação das metas e políticas em curto prazo e também facilitar a descentralização e agilizar os recursos para alcançar as metas. É definido anualmente um orçamento e mensalmente os desvios das atividades, seu conteúdo é específico e detalhado e as decisões são pouco estruturadas;

c) Controle Operacional: sua finalidade é a fixação e a avaliação de procedimentos operacionais, impulsionando o comportamento organizacional para a melhora contínua. É definido semanalmente, seu conteúdo é repetitivo e suas decisões são muito estruturadas.

Para Koontz e O'Donnell (1973), o controle é uma das formas de medir e corrigir o desempenho, e assegurar que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles táticos, estratégicos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implantado, a

organização também deve se preocupar com o ambiente no qual o controle vai ser inserido.

Numa organização, os componentes que fazem parte do controle interno servem de modelo gerencial criado pela mesma, constituindo-se em elementos importantes de todo o processo administrativo. Esses componentes são definidos pela empresa e que podem fazer parte do seu ambiente, como as atividades de controle e avaliação de riscos.

Segundo Oliveira & D'ávila (2002, p. 31), “existe uma relação entre os objetivos e os componentes e está interligada ao que a empresa almeja alcançar, dependendo do julgamento desses itens efetivamente”, conforme o quadro 1 demonstra:

Objetivos de controle interno	Eficácia e eficiência operacional;
	Mensuração de desempenho e
	Divulgação financeira;
	Proteção de ativos; e
	Cumprimento de leis e
	Regulamentações
Componentes de controle interno	Ambiente de controle;
	Avaliação de riscos;
	Atividades de controle;
	Informação e comunicação; e
	Monitoramento

QUADRO 1. RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E COMPONENTES DE CONTROLES

Para se alcançar os objetivos se faz necessário que haja a salvaguarda dos ativos, alavancagem de lucratividade das operações e minimização do risco de descumprimento das normas que regulam a atividade, porém para se conseguir que se alcance isso é preciso que os componentes do controle interno sejam avaliados

de forma freqüente, havendo sempre comunicação entre as pessoas e um monitoramento capaz de regular o sistema.

Já em relação às limitações, Oliveira & D'ávila (2002, p.35) dizem o seguinte:

As limitações existem através das condições que estão fora do controle gerencial e pelo fato do sistema não poder oferecer garantia total de sucesso, como também por funcionar em diferentes departamentos, cada um com objetivos próprios.

Observa-se através de objetivos relativos a eficiência e a eficácia das operações da empresa, ou melhor, do alcance de sua missão fundamental, que a gerência participar mais dos negócios, porém, mesmo assim, o controle não pode dar segurança total na obtenção dos objetivos. É normal, portanto, que a organização trabalhe com uma segurança razoável, até mesmo pelo fato de que todo o processo é feito por pessoas e não com uma segurança total.

Crepaldi (2000, p. 257) diz que as limitações do controle interno são, principalmente, com relação a:

- a) Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- b) Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
- c) Negligência dos funcionários na execução das tarefas diárias.

Já para Boyton, Johnson, Kell (2002, p.323) as limitações inerentes de controles internos são:

- a) Erros de julgamento: a administração ou outras pessoas podem exercer julgamento pobre ao tomar decisões empresariais;
- b) Falhas em controles estabelecidos;
- c) Conluio: indivíduos que agem conjuntamente com um fim ilícito;
- d) "Atropelamento" pela administração: a administração pode passar por cima de procedimentos ou políticas estabelecidos com objetivos ilegítimos;
- e) Custos X benefícios: os custos dos controles internos de uma entidade não devem ser superiores aos benefícios que deles se esperam.

No pensar de Almeida (1996), as limitações do controle interno são principalmente com relação ao conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, quando os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas e quando os funcionários são negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Corroborando com as idéias dos autores citados acima, Florentino (1988) também menciona que o controle interno proporciona uma garantia razoável, mas

nunca uma garantia absoluta, pois auxilia a organização na consecução de seus objetivos, mas não garante que eles serão atingidos. Dentre os motivos citados por ele estão:

- Custo/Benefício: todo controle interno tem um custo, que deve ser inferior à perda decorrente da consumação do risco controlado;

- Conluio entre colaboradores: da mesma maneira que as pessoas são responsáveis pelos controles, estas pessoas podem valer-se de seus conhecimentos e competências para burlar os controles, com objetivos ilícitos;

- Eventos externos: eventos externos estão além do controle de qualquer organização, pois por maior controle no evento, sempre ocorre algo que foge do que foi idealizado.

A busca pelo controle interno e sua real ação no exercício das atividades dos funcionários é que faz a probabilidade de atingir os objetivos ser maior do que quando não há controle. Através do julgamento humano, por exemplo, há indícios de que idéias surgidas após o momento das decisões podem ser avaliadas como geradoras de benefícios bem menores que àqueles esperados.

De certa forma, toda ação corretiva tem como meta eliminação de algum problema. Na verdade, ele é um fator dentro de uma organização que provoca algum obstáculo ao alcance dos objetivos organizacionais. E quando o mesmo ocorre, ele poderá ser percebido através de um sintoma, que é a evidência maior que o mesmo existe. Como, por exemplo, indivíduos agindo em conluio no sentido de omitir uma informação ou um ato lesivo à empresa, alterando dados no sistema no intuito que o problema não seja identificado pelo controle, mas pelo fato do sintoma ter se apresentado.

Sendo assim, o administrador poderá observar que um sistema eficaz de controle necessita reunir alguns aspectos relevantes, como orientação estratégica para resultados, orientação rápida para as exceções, autocontrole e objetividade. O gerente da empresa e o subordinado vão poder, planejar, atuar individualmente e controlar e avaliar em conjunto.

Para tanto, o objetivo maior dessa aliança será alcançar as expectativas desejadas e manter esse padrão, através de um ambiente de controle padronizado, aplicando, se possível, testes de observância.

Segundo Almeida (1996 p.60):

Os testes de observância consistem em a organização se certificar de que o sistema de controle interno levantado é o que realmente está sendo utilizado. Acontece com freqüência que uma empresa tem um excelente

sistema de controle interno descrito em seu manual de procedimentos; entretanto, na prática, a situação é totalmente diferente.

A empresa, tendo em mãos o trabalho elaborado pela diretoria sobre o sistema de controle interno, pode aplicar testes de observância para se certificar se o sistema funciona de fato e se o mesmo cumpre a finalidade para o qual foi implantado.

Segundo Jund (2002, p.236), nessa etapa “os pontos fortes e fracos são elencados para apreciação das áreas competentes”.

Assim sendo, é importante para administração, antes de aplicar os testes, que sejam discutidos os pontos fortes e fracos com os funcionários da empresa, para que os controles internos sejam avaliados, mesmo sabendo que não há controles infalíveis.

Para Almeida (1996, p. 60), os testes que servem para avaliar o sistema de controle interno compreendem “determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades”.

Já para Jund (2002, p. 237), o processo de avaliação do controle interno consta de três etapas, a saber:

- a) O levantamento geral do sistema – seu objetivo é obter informação a respeito de como o sistema funciona, sendo alcançado perante uma discussão com as pessoas envolvidas com o controle. Como, por exemplo, entrevistar as pessoas encarregadas de cada setor;
- b) A avaliação propriamente dita do sistema – após ser analisado e documentado o sistema de controle interno, deve ser feita a avaliação que dê credibilidade ao administrador sobre o funcionamento do setor fiscal da empresa. Por exemplo, através da análise do atual sistema de controle interno da empresa;
- c) A realização dos testes de observância – a última etapa do processo de revisão e avaliação do sistema de controle interno é a realização dos testes de cumprimento.

Nesse caso, os testes verbais ou escritos feitos por funcionários não têm valor, deve-se sim ser constatado como funciona o sistema, pois pode ser encontrada uma diferença entre o que se foi constatado e o que é de fato aplicado na empresa. Por exemplo, através de questionário entregue a cada responsável por cada departamento.

Segundo Crepaldi (2000, p.268) as características que compreendem um sistema de controle interno eficiente são:

- a) Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções e correta divisão das responsabilidades funcionais;
- b) Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- c) Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- d) Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Dessa forma, as atividades de controle são muito importantes para que a empresa chegue a atingir seu objetivo. Mas um sistema de controle interno para funcionar corretamente, não depende exclusivamente do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos instituídos. Numa empresa, essas atividades servem para forçar as pessoas a seguir o plano de ações estabelecido que é de melhorar o desempenho do serviço executado e conseguir mais clientes que possam trazer benefícios financeiros, além de valorizar seu nome no mercado, através de uma gestão estratégica eficiente.

Um sistema de controle interno é utilizado para um determinado momento da empresa, tendo que ser alterado ao longo do tempo. O que foi eficiente para uma situação passada talvez não tenha mais o efeito desejado ou não possa mais ser aplicado. Isso é explicado por causa das mudanças que podem ocorrer nos negócios, a entrada de pessoas novas, falhas que ocorrem na supervisão, como também a falta de tempo ou de recursos materiais, além de outros fatores de pressão. Diante disso, a empresa deve observar se nas circunstâncias que o controle foi concebido alguma mudança ocorreu deixando o sistema de controle interno mais frágil, deixando-o menos perceptível aos novos riscos, através da monitoração.

Segundo Oliveira & D'ávila (2002, p.102):

A monitoração assegura que o controle interno continua a operar efetivamente. Este processo envolve a avaliação sobre o desenho e funcionamento dos controles, a ser feito por pessoas gabaritadas e dentro de uma periodicidade adequada, a fim de que ações necessárias possam ser tomadas.

O processo de monitoramento poderá ser efetuado de duas maneiras distintas: através de atividades contínuas ou avaliações em separado. Na verdade,

quanto maior o grau de efetividade do monitoramento contínuo, menor será a necessidade de avaliações em separado. E a gerência é quem vai julgar a necessidade da realização de algum tipo de avaliação, a partir do momento que ocorrer mudanças e riscos associados às mesmas, através da competência e experiência do pessoal responsável pelo controle.

A avaliação do sistema de controles internos de uma empresa é um processo próprio. As técnicas a serem utilizadas vão depender de cada organização e do momento que for realizado, porém a disciplina deverá existir para manter a integridade do sistema. Enfim, a análise do sistema deve ser conduzida de tal forma a concluir se há segurança razoável aos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

A elaboração de um trabalho científico exige do pesquisador iniciante, um trabalho intenso, tendo em vista a busca de uma ou mais respostas ao problema proposto. Essa busca, que mais se assemelha a uma garimpagem intelectual denomina-se pesquisa. A pesquisa é classificada como científica quando satisfaz a determinadas condições. Seu objeto deve ser perfeitamente definido, de forma que possa ser reconhecível e identificável por todos. O estudo deve acrescentar algo ao que já se sabe sobre o assunto e ser útil como fonte de pesquisa, fornecendo elementos que permitam a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas, tendo em vista a sua continuidade.

Para a realização de uma pesquisa será necessária a confrontação entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Esse conhecimento não é apenas fruto da curiosidade e atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que já foi produzido por aqueles que trabalharam o assunto anteriormente.

De acordo com Beuren (2003,p. 51) :

Pesquisa bibliográfica explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Por ser de natureza teórica, é parte obrigatória em outros tipos de pesquisa, pois é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente.

O tema deve possuir relevância científica e social e servir, segundo Santos (1999), a três beneficiários: a sociedade, a ciência e a escola. Já o problema, é uma questão ainda não resolvida, algo para o qual se busca uma resposta ou a vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano através de uma pesquisa.

3.1 Tipos de pesquisa

Pesquisas descritivas – as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis apresentadas. Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta dos dados.

Aqui, para Gil (1991) o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, interessa-se em descobrir e observar fenômenos buscando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Pesquisas explicativas – são pesquisas que têm como preocupação identificar fatores que determinam a ocorrência de fenômenos. Segundo Gil (1991), valem-se do método experimental (tentativas), nas ciências naturais e do método observacional nas ciências sociais.

Pesquisa experimental – neste caso, conforme Moraes e Mont'alvão (1998) o pesquisador manipula deliberadamente algum aspecto da realidade, dentro de condições por ele já predefinidas. A pesquisa experimental verifica a relação de causalidade entre as variáveis estudadas para dizer de que modo, ou por quais causas o fenômeno é produzido.

3.2 Métodos de pesquisa

A palavra método, de origem grega *methodos* – que significa “caminho para chegar a um fim” é definida segundo Goldenberg (1997) como a observação sistemática dos fenômenos da realidade através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) o método de abordagem ampla dos fenômenos da natureza e da sociedade compreende:

Método indutivo: para estudos mais abrangentes, indo das constatações particulares até às leis e teorias gerais;

Método dedutivo: parte das leis e teorias e prediz a ocorrência de fenômenos particulares;

Método hipotético-dedutivo: inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, formula-se uma hipótese, e pelo processo dedutivo, testa-se a ocorrência de fenômenos.

Método dialético: caracteriza-se através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

A característica essencial do método científico é a investigação organizada, o controle rigoroso das observações e a utilização dos conhecimentos teóricos. Como procedimento investigativo, para Barros e Lehfeld (1986) a observação deve ser exata, completa, sucessiva, metódica e sobretudo imparcial. Pode ser:

Observação assistemática (não estruturada): sem controle elaborado anteriormente e sem instrumental apropriado.

Observação sistemática (planejada): requer um planejamento prévio para seu desenvolvimento. É estruturada e realizada em condições controladas, com objetivos e propósitos antecipadamente definidos.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Com base nos princípios fundamentais de auditoria para exame e avaliação dos controles internos da empresa, a pesquisa foi definida como sendo do tipo descritivo com base no método dedutivo, utilizando-se de referencial bibliográfico-documental. A pesquisa foi desenvolvida, primeiramente, com a verificação da existência ou não dos controles internos na execução dos serviços na empresa.

Como a empresa possuía controles internos, eles foram examinados, testados para conhecer o grau de eficiência e segurança na realização das atividades em cada departamento, verificando se há necessidade de modificação nos já existentes e sua adequação dos objetivos para os quais foram implantados.

Para realização deste trabalho, será feita uma pesquisa bibliográfica, utilizando renomados autores especialistas no assunto, consultas de artigos publicados, periódicos e textos legais, abrangendo a leitura e interpretação dos mesmos. Todo o material recolhido será submetido a uma triagem, a partir da qual se estabelecerá um plano de leitura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição da empresa

Todo o estudo foi desenvolvido na empresa Conesul Administradora de Consórcios Ltda., que é uma sociedade empresária do tipo limitada, formada por dois sócios: o sr. Carlos Costabeber e o sr. Carlos Augusto Costabeber, pai e filho respectivamente. Sua atividade econômica, como o próprio nome já diz, é a administração de consórcios para aquisição de bens e direitos e conta, atualmente, com 14 colaboradores. Está localizada no município de Santa Maria-RS, em sede própria, junto a BR 158, Km 60, nº 1500 e exerce sua atividade de prestação de serviços desde 1990, atendendo uma clientela distribuída, principalmente, na metade centro-oeste de nosso estado. Atualmente, não possui filiais e a sua administração está centralizada em sua sede, onde ficam os sócios administrando-a diariamente.

Sua contabilidade é terceirizada e fornece aos sócios um demonstrativo do resultado mensalmente e no final do ano o Balanço Patrimonial, além dos demais relatórios legais e gerenciais.

Esse estudo foi realizado nos departamentos da empresa.

4.2 – Departamento de Informática

4.2.1 – Suporte *Software*

Atualização do programa – A CNP Engenharia de Sistemas S.A. é uma *software-house* especializada no desenvolvimento e implantação de soluções de informática para concessionárias de veículos e administradoras de consórcios proporcionando a melhoria contínua de processos. É um sistema desenvolvido com tecnologia de cobol/unix, que possibilita gerenciar todas as atividades das administradoras de consórcios desde a formação dos grupos até o encerramento.

Através de seus programadores, envia pacotes contendo executáveis do programa para a sua atualização. Estas atualizações consistem em manutenções corretivas e melhorias de acordo com a solicitação da própria *software-house* tendo

em vista a necessidade das rotinas diárias da empresa e cumprimento das regulamentações do Banco Central do Brasil.

No próprio *site* da CNP são baixados os pacotes com seus programas de atualização, descompactando-os e fazendo o *backup* dos atuais que pode ocorrer de duas formas, em mídia (cd, dvd) e/ou disco rígido interno e, logo em seguida, armazenando os executáveis novos na pasta onde encontram-se os programas.

Isso se dá de acordo com as necessidades ocorridas, não tendo datas ou quantidade de programas a serem atualizados mensalmente.

Treinamento de funcionários – O administrador do sistema efetua o treinamento para o manuseio do programa em funcionários recém-contratados e o auxílio na resolução de dúvidas dos usuários já cadastrados ou, ainda, na operacionalidade da atualização do *software* conforme as necessidades da empresa.

Cada novo usuário recebe uma senha e *login* que dará acesso aos módulos do sistema que utilizará para a execução de suas tarefas. O sistema possibilita ao administrador do programa ter o controle de todas as operações realizadas identificando o usuário, o registro temporal e o local (terminal, IP) onde estas foram realizadas, fornecendo ferramenta importante no controle ao acesso das informações.

4.2.2 – Suporte *Hardware*

Todo o suporte do *hardware* é feito por uma empresa terceirizada da cidade que presta auxílio na manutenção dos computadores, *notebooks*, impressoras e *nobreaks* utilizados no desenvolvimento diário das atividades da organização.

De acordo com os controles analisados neste departamento, sugere-se que o treinamento dado aos novos funcionários seja efetuado por um funcionário da própria *software-house* ou que alguém da empresa seja treinado e fique responsável por esta função. Na impossibilidade de ambas, a *software-house* deverá desenvolver um programa para ambientação do funcionário com o sistema CNP.

A criação de um manual impresso descrevendo o passo a passo da utilização dos módulos do sistema que está habilitado a utilizar foi outra necessidade sentida.

Os demais setores se apresentam dentro das expectativas da empresa, sugerindo constantes atualizações quanto as mudanças tecnológicas.

4.3 – Departamento Contábil

4.3.1 – Departamento Pessoal

Neste departamento foi feito primeiramente o cadastramento da empresa para verificar-se a forma de tributação, somente após esse momento, é feito o cadastro de funcionários e a folha de pagamentos que ao ser concluída, ao final do mês, é enviada para a contabilidade.

O controle neste setor objetiva assegurar o cadastro de funcionários de maneira correta para o registro e o recolhimento dos tributos e encargos pela emissão da folha de pagamentos, por parte da empresa e do empregado aos órgãos competentes como INSS, Caixa Econômica Federal, Ministério do Trabalho e Emprego e a Receita Federal.

Os controles são exercidos da seguinte maneira:

Ficha admissional de funcionário (**anexo A**) - modelo utilizado pela empresa. Devido ao pequeno número de funcionários que a Conesul Administradora de Consórcios Ltda. possui, o responsável pelo setor utiliza-se do mesmo modelo da empresa Superauto Comércio de Veículos Ltda., que é uma concessionária de veículos da linha Ford e de propriedade também do sr. Carlos Costabeber onde é colocada toda a documentação relacionada para a admissão de empregado, tendo em vista a necessidade do correto enquadramento das funções exercidas por este, bem como a apuração de proventos, além dos encargos trabalhistas e previdenciários.

Planilha de desconto do vale transporte e *ticket* refeição (**anexo B**) - o responsável pelo setor ao receber estes benefícios, apenas calcula o número de dias úteis que o próximo mês terá e através de uma planilha do excel com a relação de nomes dos colaboradores, informa a quantidade que cada um terá direito a receber. A planilha é impressa e ao serem entregues ao funcionário, este assina ao lado para a confirmação do recebimento.

Desconto telefone celular – Aplica-se apenas aos vendedores de consórcio, que ao serem admitidos recebem um aparelho celular para o trabalho. A empresa estipulou que cada vendedor terá direito, mensalmente, a 200 (duzentos) minutos de

ligações da qual ela própria irá pagar. Acima disto, os minutos excedidos são cobrados e descontados em folha.

O controle, neste caso, é feito através da conferência de cada fatura enviada pela operadora de celular com a identificação do número e o respectivo vendedor. O cálculo é bastante simples, observa-se a quantidade de minutos utilizados durante o mês, desconta-se os minutos a que têm direito e o restante multiplica-se por R\$ 0,33. O valor encontrado é descontado na folha de pagamentos.

Como os formulários aqui utilizados são idênticos aos da empresa Superauto, sugere-se a criação de uma nova ficha personalizada da Conesul contendo logotipo próprio, razão social e nº do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica a fim de evitar o arquivamento indevido desta ficha contendo as informações de um funcionário na outra empresa.

4.3.2 – Contabilidade dos Grupos / Administradora

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, sua contabilidade é restrita, pois não há compra de mercadorias para revenda, controle de estoques e muito pouco imobilizado. Só há a entrada de receitas advindas dos consorciados e o pagamento de taxas, despesas e impostos.

Na Conesul, o departamento financeiro detém o controle das operações que geram os lançamentos contábeis, que após o fechamento do caixa do dia são encaminhados para lançamento no departamento de contabilidade.

Além dos documentos advindos do financeiro, a contabilidade faz a conciliação de todas as contas e documentos contábeis, de todos os grupos de forma individualizada, bem como as contas da administradora.

A administradora está obrigada a enviar aos órgãos reguladores e auto-reguladores, inúmeras informações e relatórios, nas mais diversas modalidades, bem como pagar em tempo hábil suas obrigações fiscais.

Essas obrigações (remessa de informações e pagamento) estão descritas em leis, resoluções, instruções, circulares, regulamentos e outros normativos emitidos pelos poderes constituídos ou por esses órgãos. A legislação é extremamente extensa, sendo seus pilares mestres o manual de normas e instruções do Banco Central, Plano Contábil das Instituições Financeiras - COSIF, resoluções do

Conselho Monetário Nacional, o regulamento do Imposto de Renda, os regulamentos da Previdência, entre outros.

A administradora mantém um calendário para as obrigações referentes a informações e pagamentos. Este calendário estipula as datas limites na preparação dos documentos a serem enviados ou pagos, a antecipação de pelo menos um dia, em relação a “data limite” do órgão regulador, vale ressaltar que além das datas limites este calendário atribui as responsabilidades de cada participante.

Trimestralmente é realizada auditoria por empresa independente e por se tratar de uma administradora de consórcios são realizadas auditorias eventuais pelos técnicos do Banco Central do Brasil.

De todos os setores analisados, o departamento contábil foi o que apresentou rigorosos controles internos. Esses controles devem-se a exigências do Banco Central do Brasil que encontrando irregularidades, num primeiro instante, comunica formalmente a empresa e sendo elas de maior grandeza o Banco poderá aplicar multas e até o cancelamento do funcionamento da administradora.

4.4– Departamento Financeiro

4.4.1 – Conciliação Bancária

É um modelo de documentação utilizado para estabelecer comparativos entre saldo movimentado ou não, principalmente no que diz respeito à emissão de cheques pela empresa e sua devida compensação por outro órgão. Os atrasos e as diferenças nos saldos bancários deverão ser conciliados, mesmo a empresa se utilizando de exportações *online* ou eletrônicas, se faz necessária a utilização de formulário de controles para a conciliação bancária.

4.4.2 – Caixa

Diariamente é feita a conferência dos valores monetários com o relatório de movimentação do dia no caixa, estas informações são atualizadas no sistema e os valores enviados para o banco via malote. Ao final do dia, o malote retorna do banco com os comprovantes de depósitos efetuados e as contas pagas quando, então, confere-se com o relatório do caixa e as planilhas de controle.

Cada um dos grupos de consórcio possui, em separadamente, sua conta bancária além de uma exclusivamente para a administradora. Os extratos bancários

com a movimentação do dia anterior são impressos no início da manhã e conferidos em planilhas das contas dos grupos e da administradora.

Até o quinto dia útil de cada mês o setor financeiro recebe do departamento pessoal um relatório com o nome de cada funcionário e o respectivo valor líquido a receber. Estas informações são lançadas no programa dos bancos e enviadas através de arquivo para a liberação dos valores nas respectivas contas dos funcionários.

4.4.3 – Contas a Pagar

À medida que o departamento financeiro vai recebendo as faturas para o pagamento, o funcionário responsável pelo setor organiza através de um fichário-controlado, subdividido em dias, a ordem que distribuirá as faturas, obedecendo obviamente, a data de vencimento de cada uma delas.

4.4.4 – Cobrança Não Registrada

Ocorre quando o consorciado decide efetuar o pagamento do boleto bancário de seu consórcio em outras redes bancárias ou estabelecimentos conveniados (lotéricas, supermercados, etc.). O controle é feito mediante a conferência dos valores diários entre o relatório bancário e o relatório de arquivos de cobrança para somente então, os lançamentos serem efetuados no sistema.

4.4.5 – Depósito Identificado

Opção dada ao consorciado que por alguma eventualidade não recebe o boleto de cobrança de sua parcela no endereço cadastrado ou decide pagá-la após seu vencimento, impossibilitando a utilização do mesmo.

Neste caso, o consorciado de qualquer um dos grupos deverá ligar para a administradora e solicitar os dados bancários para o depósito, no instante, lhe será informado seu código identificador que corresponde a combinação de números de seu grupo e cota além de um dígito bancário.

Após a conferência dos depósitos identificados no extrato bancário da administradora com o grupo/cota e valor da parcela do consorciado no sistema são impressos cheques que serão depositados nas contas dos grupos e efetuados os respectivos lançamentos.

4.4.6 – Pagamento das Cartas de Crédito

É recebido do setor administrativo o cadastro do consorciado contemplado e previamente aprovado para o pagamento de sua carta de crédito. Este pagamento deverá ser feito para o antigo proprietário do veículo, no caso do consorciado optar em comprar um veículo semi-novo ou diretamente para a revenda de automóveis em caso de zero km através de depósito em conta corrente em seu nome ou da retirada dos cheques nominais na própria administradora.

Notou-se que no departamento financeiro, o setor responsável pelo contas a pagar não possui controle ou provisão das duplicatas/faturas que irão vencer no mês. Esta deficiência é prejudicial à empresa pois se a duplicata/fatura não chegar até a data do vencimento o valor devido não será pago. Portanto, sugere-se que seja feito um controle em planilhas provisionando todas as despesas do mês. Os demais setores apresentam bom controle.

4.5– Departamento Administrativo / Comercial

Todos os meses, com data e hora previamente informadas aos consorciados, realiza-se na sede da empresa as assembléias de contemplação dos grupos de consórcio. Tais assembléias, abertas a todos os participantes, têm a função de prestar contas através da divulgação dos resultados aos que nelas encontram-se presentes.

Logo após, estes resultados são encaminhados ao departamento financeiro para consulta e confirmação dos mesmos. Em posse destas informações, o departamento administrativo encaminha através de correspondência o aviso de contemplação aos consorciados contemplados.

Na impossibilidade de participar das assembléias de seu grupo, uma vez que muitos participantes não residem em Santa Maria, o consorciado poderá ligar para a administradora para obter tais informações ou se preferir, aguardar o recebimento de sua próxima fatura com os resultados do mês anterior.

4.5.1 – Cadastro de Contemplação

Após o encerramento do calendário de assembléias acontecer, inicia-se o contato dos consorciados contemplados pela liberação de sua carta de crédito. Para

tanto, é neste momento que ocorre a análise cadastral feita pela administradora em parceria com uma empresa de seguros.

Atualmente, todos os grupos de consórcios ativos da empresa possuem o Seguro Quebra de Garantia que consiste basicamente no repasse de 90% do valor da parcela do consorciado contemplado caso este venha ficar inadimplente para a administradora, o restante de 10% da dívida ficará a cargo desta, por sua conta e risco.

Inicia-se o cadastro primeiramente com o preenchimento de uma ficha cadastral do consorciado contemplado, para atualização dos dados cadastrais que irão alimentar o sistema. Será solicitada também uma relação de documentos exigidos para esta análise, que será diferente entre a pessoa física e a pessoa jurídica conforme discriminado abaixo:

Relação de documentos para análise cadastral (Pessoa Física)

- Cópia da Identidade e CPF (cadastro de pessoa física),
- Comprovante de endereço (conta de água, luz ou telefone fixo), em nome do consorciado, atualizado e com recibo de quitação,
- Comprovante de renda, onde deverá ser comprovada uma renda líquida mensal igual ou superior a 03 (três) vezes o valor de sua parcela.

Relação de documentos para análise cadastral (Pessoa Jurídica)

- Xérox do cartão de CNPJ (cadastro nacional da pessoa jurídica),
- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica) completo - inclusive com o recibo de entrega,
- Balancete dos últimos seis meses,
- Contrato Social e última alteração contratual – quando houver,
- Xérox do comprovante de endereço atualizado e quitado.

A presença do fiador somente será solicitada caso o consorciado não comprove uma renda líquida mensal igual ou superior a três vezes o valor de sua parcela ou possuir alguma restrição em seu CPF/CNPJ.

4.5.2 – Análise do Veículo Escolhido

A partir deste momento, o funcionário responsável pelo setor irá analisar o veículo de interesse do consorciado que poderá optar por um automóvel semi-novo – com até dez anos de uso a partir do ano de fabricação – ou zero km. Lembrando

que o consorciado possui a liberdade de escolher qualquer marca ou modelo de veículo que mais o agrada, não ficando sua compra vinculada ao bem de referência de sua cota de consórcio.

Para os veículos semi-novos são feitas consultas no *site* do Detran para a verificação da existência ou não de alguma restrição financeira ou alienação fiduciária, uma vez que o veículo ficará como garantia à administradora até a quitação do saldo devedor do consorciado. Estando sem restrições, faz-se uma consulta no site da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) que “estuda os fenômenos econômicos e sociais com base no instrumental teórico e metodológico da Economia” e é fonte de pesquisa especializada em informar o preço de mercado de todos os modelos de veículos do país, soma-se a ela mais duas cartas de avaliação, onde é feito um comparativo entre o valor do veículo a ser adquirido e a carta de crédito a ser paga.

Já para os carros novos, basta a revenda de automóveis informar os dados do veículo e o valor da venda para que se envie uma autorização de faturamento e, desta forma, possa emitir uma nota fiscal para a inclusão da alienação (gravame).

4.5.3 – Pagamento da Carta de Crédito

Após o encerramento dos processos anteriores, mediante uma cópia do documento do veículo já em nome do consorciado e constando a alienação fiduciária a favor de Conesul Administradora de Consórcios Ltda. é feito o pagamento da carta de crédito para o antigo proprietário do bem ou a revenda automotiva que efetuou a venda.

Neste dia, imprime-se um extrato atualizado do grupo/cota do consorciado e um relatório com o valor da carta de crédito a ser paga. O funcionário informa os dados bancários e o valor a ser pago e encaminha estas informações para o departamento financeiro que, conforme já dito anteriormente, faz o resgate do valor na conta de seu respectivo grupo, emite os cheques e encaminha o depósito para o banco via malote.

4.5.4 – Devolução do Fundo de Reserva e de Consorciados Desistentes

Com relação a devolução do fundo de reserva, essa ocorre ao final do encerramento contábil do grupo já encerrado. A contabilidade envia um relatório para o departamento administrativo com a relação de todos os consorciados que

quitaram seu consórcio no grupo em questão. Através desta informação são enviadas correspondências aos consorciados para seus respectivos endereços comunicando-os da disponibilidade dos valores.

O consorciado entra em contato com o departamento e opta entre retirar o valor na própria administradora através de cheque nominal ou por depósito em conta-corrente em sua titularidade. À medida que os pagamentos são efetuados, o departamento financeiro faz o lançamento da quitação dos valores no sistema, controlando, desta forma, a devolução.

Já no caso de consorciados desistentes, atualmente essa devolução ocorre de duas maneiras bem distintas. A primeira delas, refere-se aos consorciados que aderiram a um grupo de consórcio com data anterior a fevereiro de 2009, em que necessitam aguardar o encerramento do grupo para terem seus valores devolvidos. Neste caso, o processo de devolução dos desistentes é idêntico ao do fundo de reserva.

A segunda maneira, se beneficia da Lei nº 11.795/08 que diz que todo o consorciado desistente que efetuar seu cancelamento junto ao grupo, estará concorrendo apenas entre os consorciados cancelados de seu grupo para ser sorteado e ter os valores devolvidos, não precisando mais aguardar seu término.

Após o sorteio é enviada uma carta informando de sua contemplação como desistente em que irá decidir a forma que deseja receber a quantia devolvida.

4.5.5 – Rotinas de Cobrança

→ Consorciados não contemplados – Após dez dias do vencimento da parcela, o setor de cobrança envia uma correspondência avisando o consorciado de seu atraso. Não havendo o pagamento é feito contato por telefone tentando uma negociação da parcela.

O sistema ao constatar a falta de pagamento de uma parcela, gera no mês seguinte dois boletos de cobrança. Um refere-se à parcela do mês atual e o segundo à parcela do mês anterior, ambos com a mesma data de vencimento. A partir de duas parcelas vencidas, o sistema deixa de gerar o boleto para cobrança e identifica o consorciado como possível desistente.

→ Consorciados Contemplados – Igualmente, após dez dias do vencimento da parcela, o setor de cobrança envia uma correspondência informando o prazo para pagamento antes do envio para o escritório de cobrança determinado pela seguradora que é de trinta e cinco dias após o vencimento da primeira parcela em atraso.

Após os trinta e cinco dias de vencimento da primeira parcela em atraso, o extrato do consorciado é encaminhado para o escritório de advocacia determinado pela seguradora para cobrança amigável. Não havendo o pagamento das parcelas vencidas com sessenta dias, o processo será encaminhado para notificação em cartório.

Estando com a notificação e oitenta e cinco dias de vencimento da primeira parcela em atraso, é enviado cópia de todos os documentos do consorciado para a seguradora e o escritório de cobrança. A partir desta fase, a situação do consorciado passa a ser considerada como sinistro. Em um período de mais trinta dias, a seguradora analisa o processo e estando tudo dentro das normas exigidas pelo Seguro Quebra de Garantia, passa a pagar a cobertura das parcelas vencidas se encarregando do processo jurídico para a apreensão do bem.

Os departamentos aqui analisados atendem as expectativas da empresa, porém, para uma maior transparência dos resultados ocorridos nas assembleias de contemplação sugere-se a divulgação dos contemplados na página virtual da empresa facilitando o acesso das informações para os consorciados.

Outra sugestão importante para este setor é quanto à aprovação cadastral do consorciado contemplado. Isso se deve à importância deste controle, tanto para a administradora, como para o Banco Central e a seguradora. Um maior controle sob o cadastro será realizado se após sua aprovação pelo funcionário responsável houvesse uma revisão pelo gerente do setor através de um *check-list* contendo as principais informações (**anexo C**), dando seu aval antes de encaminhá-lo para o departamento financeiro, onde será realizado o pagamento de seu respectivo crédito.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na organização, para que os controles internos sejam eficazes, é necessário que todos os elementos que compõem a estrutura organizacional estejam presentes e funcionando adequadamente em relação aos objetivos propostos. Para os gestores, todos os processos de controle interno procuram assegurar-se que todos os colaboradores alcancem a eficácia operacional, trabalhando para atingir os objetivos da organização de uma forma direta, ou que não estejam colocando interesses pessoais acima da mesma.

Assim, o controle, dentro de um setor, que é apenas uma pequena fração de um sistema muito complexo, torna-se indispensável, no sentido de segurança, tanto para o próprio setor, para seus colaboradores, gestores, como também, para a organização em geral.

Ao avaliar-se o controle interno, o que se examina é a sua existência, organização e também sua eficácia.

Foram objeto de exame, as normas de trabalho, o plano de organização das rotinas de serviço, o fluxo de documentos e todos os meios utilizados pela empresa para salvaguardar o seu patrimônio.

Assim, durante a pesquisa realizada na Conesul Administradora de Consórcios Ltda, observaram-se que os controles da empresa em sua maior parte estão funcionando adequada e corretamente, porém existem falhas que podem e devem ser corrigidas, para isso, recomenda-se que a empresa siga dando cada vez mais importância para os controles, lembrando-se que o controle deve ter função preventiva e permanente, criando novos e adaptando os já existentes as contingências da organização, pois como cada empresa possui características específicas, não há uma “fórmula mágica” de sistema de controle interno que se adapte às necessidades de toda e qualquer empresa, embora possa-se pesquisar informações e/ou modelos de gestão de empresas da mesma atividade econômica com a intenção de aumentar seu grau de excelência.

Também, vale ressaltar que a empresa faça um novo estudo para verificar se as mudanças sugeridas satisfazem suas necessidades de controle das informações de maneira mais precisa e segura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria, um curso moderno e completo**. 5. ed, São Paulo, Atlas, 1996.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo, Atlas, 2000.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo, Atlas, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2005.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica**. 2. ed., São Paulo, Makron Books, 1986.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo, Atlas, 2003.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL W. C. **Auditoria**. 7. ed, São Paulo, Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei nº 11.795, de 06 de fevereiro de 2009**.

CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma Abordagem**. 2. ed., São Paulo, Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed.. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed., São Paulo, Makron Books, 1994.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7. ed., São Paulo, Atlas, 1994.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**, São Paulo, Atlas, 2000.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios**. São Paulo, Atlas, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed., São Paulo, Atlas, 1981.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Auditoria contábil**. 5. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1988.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo, Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed., São Paulo, Atlas, 1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Record, 1997.

GOMES, Joir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed., São Paulo, Atlas, 1999.

JUND, Sérgio Lopes. **Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro, Impetus, 2002.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**. 7. ed., São Paulo, Pioneira, 1973.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, Atlas, 1991.

LEFCOURT, H.M. (1991). Locus de Control. Em Robinson, J.P.; Shaver, P.R. & Wrightsman, L.S. (Orgs.), **Measures of personality and social psychological attitudes**. (pp. 413-493), California: Academic Press.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria – seu papel na administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1999.

MORAES, A. & MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro, 2AB, 1998.

NASI, A. C. **O controle interno no contexto da modernização das empresas**. Secretaria dos Negócios da Fazenda do Estado de São Paulo, 2002

OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & D'ÁVILA, Marcos Zähler. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

RONCHI, Luciano. **Controladoria financeira**. 3. ed., São Paulo, Atlas, 1977.

ROTTER, J.B. (1966). **Generalized expectancies for interval versus external control of reinforcement**. Psychological Monographs, 80, 1-28.

SÁ, A. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 8. ed., São Paulo, Atlas, 1994.

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

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro, DP & A, 1999.**

SILVA, Adelfino Teixeira da. **Administração e controle.** São Paulo, Atlas, 1980.

ZARDO, Olíria da Cunha. A Auditoria e a Detecção de Fraudes. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade.** Porto Alegre, v. 29, nº 107, pág. 44, dezembro 2001.

APÊNDICE

Roteiro dos controles internos utilizados para coleta de dados na empresa.

- 01 – A empresa possui controles internos?
- 02 – Em caso afirmativo, eles são desenvolvidos por auditores internos?
- 03 – Eles passam por um programa de revisão antes de serem implantados?
- 04 – Os controles são testados periodicamente?
- 05 – Os funcionários estão cientes do uso funcional dos controles para a segurança e eficiência operacional da empresa?
- 06 – Existe algum tipo de monitoramento feito aos controles aplicados?
- 07 – São feitos algum tipo de treinamento com os funcionários recentemente admitidos?
- 08 – Os funcionários ao detectarem falhas informam a administração sobre as mesmas?
- 09 – A empresa está dividida em setores? Cada setor sofre auditoria interna?
- 10 – Cada setor tem um responsável chefe pelo departamento?
- 11 – O sistema é considerado seguro pela administração?
- 12 - Existe documentação do sistema?
- 13 – A documentação do sistema encontra-se atualizada, ou seja, está de acordo com o sistema atualmente em produção?
- 14 – Cada setor possui treinamento do uso funcional do sistema informatizado?
- 15 – Existem procedimentos para *backup* das informações no sistema? Qual a forma utilizada?
- 16 – Quais os procedimentos de segurança adotados, visando à proteção dos dados armazenados no sistema, no equipamento onde os mesmos se encontram?
- 17 – Existe procedimento previsto visando à continuidade das operações do sistema para os casos de interrupção em seu processamento?

18 – Diante da possibilidade de interrupções no funcionamento do sistema, qual(is) o(s) risco(s) associado(s)?

19 – A utilização do sistema tem como pré-requisito a autenticação dos usuários através da digitação de código de acesso e senha?

20 – O sistema possui mecanismo de registro (log) de todas as operações? Em caso afirmativo, o conteúdo dos logs de operações garante a identificação do usuário, as operações realizadas, o registro temporal dessas operações (data, hora, minuto) local onde foi realizada (terminal, ip, etc)?

21 – Há contadores no setor contábil como responsável?

22 – É feita a conciliação das contas?

23 - Antes de entrarem no setor, os documentos passam por alguma revisão? E ao saírem, os documentos são protocolados?

24 – O sistema que faz a folha de pagamentos é confiável?

25 – Os cálculos da folha de pagamentos são revisados?

26 – Os documentos são arquivados de forma correta?

27 – Como é feito o controle dos saldos dos grupos mês a mês? Todos os grupos possuem uma única conta ou cada grupo possui sua conta separadamente?

28 – Quais as taxas que incidem para a obtenção do saldo líquido disponibilizado para as assembléias?

29 – De que maneira as cartas de crédito contempladas e que ainda não foram utilizadas pelo consorciado (crédito pendente) são reajustadas?

30 – Após o encerramento dos grupos, como é feita a devolução do fundo de reserva? Existe um percentual pré-definido e o valor sofre alguma correção monetária até a efetivação de seu pagamento?

31 – As contas a receber são reais e representam direitos efetivos contra os devedores?

32 – O crédito concedido aos consorciados necessitam de autorização para o seu pagamento?

33 – Há procedimentos de segurança no caso de recebimento por meio de cheques?

34 – Existe autorização para a concessão de descontos e/ou dispensa de juros?

35 – Os recebimentos das parcelas são efetuados diretamente na conta caixa/banco?

- 36 – As contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações?
- 37 – Há revisão e autorização dos pagamentos?
- 38 – Os juros são pagos com autorizações e em documentos específicos?
- 39 – Existe a possibilidade de um pagamento ser feito em duplicidade?
- 40 – O responsável pelo contas a pagar/receber também é responsável pela conciliação contábil?
- 41 – As assembleias dos grupos de consórcio são abertas a todos consorciados? Caso não estando presentes, como podem ficar sabendo dos resultados ocorridos?
- 42 – Quais as condições para o consorciado estar apto a concorrer nas assembleias? Como é feito este controle?
- 43 – A oferta de lance é feita de maneira sigilosa?
- 44 – De que forma é feita a aprovação cadastral do consorciado contemplado para a liberação do crédito?
- 45 – Existe algum critério para a compra do veículo que ficará alienado à administradora?
- 46 – A liberação do crédito fica vinculada a certas exigências. Quem autoriza o pagamento possui um supervisor para as devidas conferências?
- 47 – Atualmente, como é feita a devolução dos consorciados desistentes?
- 48 – Há controles de pagamentos para evitar atrasos?
- 49 – Quais as garantias que a administradora se utiliza no caso dos consorciados contemplados tornarem-se inadimplentes?

ANEXOS

ANEXO A – Ficha admissional de funcionário.



Tornando a experiência Ford, um prazer.

Ficha para admissão

EMPRESA: Superauto Comércio de Veículos Ltda.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA ADMISSÃO:

- () Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- () 01 Foto 3x4;
- () Xerox da Carteira de Identidade;
- () Xerox do CIC / CPF;
- () Xerox do Título de Eleitor;
- () Xerox do cartão de PIS ou PASEP;
- () Atestado médico admissional;
- () Xerox do comprovante de residência;
- () Xerox da Certidão de nascimento do(s) dependente(s);
- () Xerox do Cartão de vacinação do(s) filho(s) menor de 7 anos;
- () Comprovante de frequência escolar do(s) filho(s) de 7 a 14 anos;
- () Xerox da Certidão de casamento.

DADOS PESSOAIS

Nome: _____
 Endereço: _____
 Bairro: _____ CEP: _____ Cidade/Estado: _____
 Telefone Residencial: _____ Celular: _____
 Estado Civil: _____ Tem filho(s): () Não () Sim – Quantos/Idade? _____
 Escolaridade: _____
 Nomes - PAI: _____ DEP. IR: () SIM () NÃO
 MÃE: _____ DEP. IR: () SIM () NÃO
 Endereço: _____

IRÁ ALMOÇAR NA EMPRESA? () SIM () NÃO

UTILIZARÁ VALE TRANSPORTE? () SIM () NÃO

DADOS PROFISSIONAIS

Função: _____ Departamento: _____

Data de Admissão: ____/____/____.

Horário de Trabalho: () 8h às 12h () 13:30h às 18:18h.

Banco: () HSBC () Banco do Brasil () Banrisul

Número da Conta: _____ . Agência: _____.

Data: ____/____/____.

 Assinatura

ANEXO C – *Check-list* para visto de aprovação cadastral pela gerência.



ANÁLISE DE CRÉDITO

GRUPO: _____ COTA: _____ DATA: ____/____/____

CLIENTE: _____
 RENDA DO CONSORCIADO R\$ _____
 RENDA DO AVALISTA R\$ _____
 SPC/SERASA _____
 VALOR PAGO R\$ _____ VALOR PAGO % _____
 SALDO DEVEDOR R\$ _____ SALDO DEVEDOR % _____
 CRÉDITO R\$ _____
 AUTORIZAÇÃO DE FAT. p/ _____
 CARRO- ANO/MODELO _____

CARTA DA AVALIAÇÃO:

1) _____
 R\$ _____
 2) _____
 R\$ _____

SEGURO DE VIDA: () SIM () NÃO
 OUTROS CONSÓRCIOS: () SIM () NÃO

 () APROVADO - DATA ____/____/____
 () CADASTRO COM RESTRIÇÕES

GERENTE

FUNCIONÁRIO

BR 158, Km 60, nº 1500 – Esquina Pedro Santini
 Fone/Fax (55) 3220 7900
 CEP: 97060-090 – Santa Maria /RS