

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

**CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**Fabiano Bitencourt Padilha
Jefferson Fritsch**

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO**

por

**Fabiano Bitencourt Padilha
Jefferson Fritsch**

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

Orientador: Prof. Antonio Reske Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2007

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

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

CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

elaborado por
**Fabiano Bitencourt Padilha
Jefferson Fritsch**

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Antonio Reske Filho, Ms.
(Presidente/Orientador)

Tania Moura da Silva, Ms. (UFSM)

Gilberto Brondani, Ms. (UFSM)

Santa Maria, julho de 2007.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais pelo apoio e incentivo para nossas vidas. Aos nossos irmãos que participam e compartilham de momentos importantes de nossas vidas como esse de galgar a graduação em um curso superior.

As nossas companheiras que nos deram incentivo e tiveram compreensão por nossas ausências.

Ao Professor Antonio Reske Filho que nos orientou na elaboração de nosso trabalho de graduação.

Aos Professores e ao quadro de funcionários do curso de Ciências pela contribuição que dispensaram para nossa evolução e formação profissional.

Ao proprietário da empresa objeto de estudo, que possibilitou a realização do nosso trabalho de graduação.

E principalmente a Deus pela oportunidade da vida.

"O mais importante neste mundo não é onde estamos, mas sim em que direção estamos nos movendo".

Oliver Wendell Holmes

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

AUTORES: FABIANO BITENCOURT PADILHA; JEFFERSON FRITSCH

ORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO RESKE FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 03 de agosto de 2007.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa de beneficiamento de arroz, localizada na cidade de Santa Maria-RS, tendo com objetivos levantar o sistema de controles internos existente no departamento financeiro e sugerir, caso necessário, melhorias e adequações. O desenvolvimento deste trabalho foi fundamentado numa pesquisa bibliográfica. A técnica de coleta dos dados utilizada para este estudo foi a aplicação de um questionário de procedimentos de controles internos. Concluiu-se que a empresa utiliza procedimentos de controle interno no seu departamento financeiro e que alguns destes procedimentos necessitam de melhorias para que os objetivos de controlar os ativos, de salvaguardar o patrimônio e de suprir o gestor com informações fidedignas, sejam alcançados.

Palavras-chave: controle interno; informações; gestor

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Silo de estocagem de arroz em casca	41
Figura 2 – Organograma da empresa.....	41
Figura 3 – Livro caixa utilizado pela empresa	44
Figura 4 – Cadastro de clientes.....	46
Figura 5 – Ordem de carregamento	46
Figura 6 – Registro das notas fiscais de saída e controle de contas a receber.....	47
Figura 7 – Ordem de abastecimento	48
Figura 8 - Registro das notas fiscais de entrada e controle de contas a pagar.....	49
Figura 9 – Cadastro de fornecedores	53

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de procedimentos de controle interno	60
APÊNDICE B – Modelo de documento de transferência de numerário	66
APÊNDICE C – Modelo de Formulário de adiantamento de viagem.....	67
APÊNDICE D – Modelo de relatório de viagem	68
APÊNDICE E – Modelo de controle de conta corrente bancária.....	69
APÊNDICE F – Modelo de controle de cheques recebidos	70
APÊNDICE G – Modelo de Ficha de pedido de compras	71
APÊNDICE H – Modelo de carimbo de autorização de pagamento.....	72
APÊNDICE I – Modelo de formulário de controle de pagamentos com cheque.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Cenário atual	10
1.2 Delimitação do tema	10
1.3 Problemática	11
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificativa	12
1.6 Organização do estudo	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 Controle	14
2.2 Elementos necessários ao controle	16
2.3 Classificação do controle	17
2.3.1 Quanto à fase do processo de gestão	17
2.3.2 Quanto ao nível.....	17
2.3.3 Quanto à interferência externa.....	18
2.4 Processo de controle	18
2.5 Limitações do controle	19
2.6 Requisitos para o controle	20
2.7 Controle interno	21
2.7.1 Controles contábeis	22
2.7.2 Controles administrativos	22
2.8 Princípios fundamentais do controle interno	22
2.9 Características de um sistema de controle interno	23
2.10 Custo-benefício	24
2.11 Objetivos do controle interno	25
2.11.1 Salvaguardar os interesses da empresa.....	25
2.11.2 Precisão e confiabilidade de relatórios contábeis, financeiros e operacionais	25
2.11.3 Estimulo à eficiência operacional.....	26
2.11.4 Aderência às políticas existentes	26
2.12 Categorias de controle interno	27
2.12.1 Controles organizacionais, inclusive segregação de funções	27
2.12.1.1 Segregação de funções	28
2.12.1.2 Pessoal	28
2.12.2 Controle do sistema de informação	28
2.12.3 Controles de procedimentos	29
2.13 Importância do controle interno	29
2.14 Erros e fraudes	30
2.15 Centros de controle	31
2.15.1 Centro de custos	32
2.15.2 Centros de lucro.....	32
2.15.3 Centros de investimentos.....	32
2.16 Componentes de controles internos	32
2.17 Avaliação do controle interno	33
2.18 Controles internos no departamento financeiro	34
2.18.1 Controle interno do disponível. (caixa, bancos e aplicações financeiras)	34
2.18.2 Controle interno de contas a receber e recebimentos	36
2.18.3 Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos	37

3 METODOLOGIA	38
3.1 Delineamento da pesquisa	38
3.2 População	38
3.3 Coleta de dados	39
3.4 Limitações da pesquisa	39
4 DESENVOLVIMENTO	40
4.1 A empresa	40
4.1.1 Dados gerais	40
4.1.2 Estrutura organizacional	41
4.1.3 Produtos	42
4.1.4 Terceirização	42
4.1.5 Clientela.....	42
4.1.6 Fornecedores.....	42
4.1.7 Distribuição	43
4.1.8 Relacionamento com o cliente e serviços pós-venda	43
4.2 Controles internos existentes na empresa	43
4.2.1 Aspectos gerais	43
4.2.2 Controles internos do disponível (caixa e banco).....	44
4.2.2.1 Controle interno caixa	44
4.2.2.2 Controle interno de bancos	45
4.2.3 Controle interno de vendas, contas a receber e recebimentos	45
4.2.3.1 Controle interno de vendas	45
4.2.3.2 Controle interno de contas a receber e recebimentos	47
4.2.4 Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos	48
4.2.4.1 Controle interno das compras	48
4.2.4.2 Controle interno de contas a pagar e pagamentos	49
4.3 Análise e proposta de melhorias dos controles internos existentes na empresa	50
4.3.1 Aspectos gerais	50
4.3.1.1 Manual de controles internos.....	50
4.3.1.2 Segregação de Funções.....	51
4.3.2 Controles internos.....	51
4.3.2.1 Controle interno do disponível (caixa e bancos)	51
4.3.2.2 Controles internos de vendas, contas a receber e recebimentos	53
4.3.2.3 Controles internos de compras, contas a pagar e pagamentos.....	53
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
5.1 Conclusões	56
5.1.1 Conclusões segundos os objetivos geral e específicos	56
5.2 Recomendações	56
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

O capítulo Introdução aborda o tema, o problema, os objetivos e a justificativa do trabalho, bem como a estrutura na qual o mesmo foi desenvolvido.

1.1 Cenário atual

Na globalizada economia contemporânea, administrar uma organização não se resume em apenas tomar decisões à medida que os problemas surgem. É preciso planejamento, organização e controle de todas as atividades que a empresa desenvolve com o propósito de solucionar esses problemas da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Nesse sentido, a dinâmica do mercado atual impõe à administração das empresas a adesão ao uso de ferramentas de gestão capazes de melhor controlar os ativos e fornecer informações fidedignas auxiliares para a tomada de decisão.

O controle constitui uma das bases da administração moderna, tendo sua inexistência ou suas deficiências reflexo direto nas funções de planejar, organizar e executar. De acordo com Megginson et al. (1998), o controle se relaciona com as demais funções administrativas, principalmente com o planejamento, e é afetado e influenciado por elas, exigindo da administração o conhecimento claro e preciso de todas as atividades da empresa.

Uma alternativa para o desenvolvimento de um sistema de controle e informação é a implantação e manutenção de controles internos adequados à estrutura e as necessidades da empresa. Para tanto, é necessário estudo e formalização das operações da empresa, verificando necessidades, riscos e adequações na dinâmica de funcionamento da mesma.

Logo, ter um sistema de controle interno implantado adequadamente às necessidades das empresas e executado de forma coordenada traz vantagens de ordem gerencial consideráveis para o bom funcionamento da empresa no presente, e aumenta as possibilidades de sua permanência no mercado no futuro.

1.2 Delimitação do tema

O tema desta pesquisa é a elaboração de uma proposta de melhorias no sistema de controles internos do departamento financeiro de uma empresa de beneficiamento de arroz localizada na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, no período de março de 2007 a julho de 2007.

1.3 Problemática

No momento que uma empresa inicia suas atividades, de imediato os empresários não vislumbram o grande volume e a complexidade das operações que derivam do desenvolvimento natural da atividade empresarial, como por exemplo: entradas e saídas de caixa, compras e vendas a prazo, análise de créditos de clientes, controle e análises de receitas, despesas e custos, controle dos ativos, controle da produção, cadastro de clientes e fornecedores, diversificação de produtos e serviços, segmentação de mercados, abertura de novas unidades e descentralização das decisões a priori centralizadas, mudanças nas estruturas organizacionais, delegação de responsabilidades a gerentes, supervisores e funcionários, entre outros.

Essas operações, à medida que evoluem em quantidade e complexidade, trazem riscos para a empresa, caso a mesma não tenha disponível um sistema de controles internos adequado, que sirva como ferramenta de gestão, prevenindo erros, fraudes e desvios na execução das operações anteriormente planejadas e situações relevantes para sua continuidade.

Desta forma, a necessidade da elaboração de procedimentos de controle específicos surge a partir da incapacidade operacional da empresa de manter uma fiscalização eficiente sobre todas as operações importantes para a sua manutenção, bem como para seu crescimento no mercado no qual está inserida.

A partir disso, fez-se a seguinte indagação: é possível propor melhorias no sistema de controles internos do departamento financeiro de uma empresa, tornando-o uma ferramenta de gestão capaz de controlar as operações, de salvaguardar o patrimônio e de suprir os gestores com informações gerenciais?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa é averiguar a existência e a abrangência do sistema de controles internos em uma empresa, bem como a elaboração de propostas de melhorias do mesmo, visando bem controlar as operações, salvaguardar o patrimônio e servir como ferramenta de gestão eficiente na obtenção de informações gerenciais seguras e úteis aos gestores para a tomada de decisão.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- 1) levantar o sistema de controles internos existentes; e
- 2) sugerir, caso necessário, melhorias.

1.5 Justificativa

A atual conjuntura da economia global e local influencia a competição entre as empresas, o custo do capital investido e a escassez de recursos disponíveis, impondo às organizações a utilização de ferramentas de gestão eficientes e eficazes que garantam maiores índices de produtividade e lucratividade, bem como capacidade de competir, e de remunerar o capital investido, bem como a capacidade de re-investir os lucros na atividade.

Além dessas questões e também das constantes alterações impostas pelo mercado e pela legislação societária e fiscal, faz-se necessária à adoção e manutenção de um sistema de controles internos que possa servir não só como ferramenta de controle das operações e dos ativos, mas também como fonte de informações gerenciais capazes de prever e auxiliar a administração ou o empresário na tomada de decisão.

A administração, bem como o exercício das atividades e das rotinas empresariais, são processos exercidos por seres humanos os quais estão sujeitos a cometer erros, fraudes e desvios na execução do planejamento. Assim como o dinheiro, o manuseio de ativos desperta ambição no elemento humano do processo, o que pode levá-lo a tomar atitudes que ferem a moral, a ética, as políticas empresariais, bem como a própria legislação, trazendo resultados negativos para a empresa.

Desta forma, o monitoramento destas atividades é imprescindível quando há uma elevada quantidade de operações, diferentes em procedimentos e complexidade, e carentes de controle de execução, a fim de reduzir a probabilidade de erros e desvios.

Além disso, a necessidade incessante por informações gerenciais, motivada pelo enfrentamento da concorrência, pela imprevisibilidade dos mercados e pela necessidade de planejamento contínuo, é um dos fatores determinantes para a permanência da empresa no mercado no qual está inserida.

Logo, conclui-se que a empresa que possui um sistema de controles internos ativo e adequado às suas necessidades tem uma valiosa e oportuna ferramenta de gestão, capaz de dar

suporte aos gestores, controlando as operações, salvaguardando o patrimônio e também gerando informações de relevância gerencial para o futuro da organização.

1.6 Organização do estudo

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo contempla a introdução, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho; o segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, a qual serve de fundamento teórico para esta pesquisa; o terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, seu delineamento, a população, a coleta de dados e suas limitações; o quarto capítulo apresenta o resultado da pesquisa realizada por meio do levantamento dos controles internos existentes e as pertinentes sugestões de melhorias; e, finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações deste estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo contempla a revisão bibliográfica que serve de fundamentação teórica para o presente estudo.

2.1 Controle

Para Stoner e Freeman (1985, p. 5) “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Conforme Thompson (1976 apud CERTO & PETER, 1993, p. 196), “controle é fazer com que algo aconteça da forma como foi planejado”. Para Anthony (1965 apud GOMES & SALAS, 1997, p. 37-38), “controle de gestão é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente”.

Para Rech (2005, p. 2):

É bom administrador aquele que sabe tirar proveito do controle, pois através dele obtém informações sobre o plano organizacional, quanto à sua dinâmica e eficácia; sobre a execução dos projetos e atividades, se está de conformidade, ou não, com o planejamento; sobre o comportamento dos agentes e promotores da execução de projetos e de atividades, e do seu grau de adesão às políticas da Administração; sobre o comportamento da ação executiva e do nível de consecução das metas estabelecidas; e sobre os resultados obtidos, em confronto com as metas planejadas.

O controle é uma função da administração que, quando bem aproveitada, tem a característica de disponibilizar informações de grande importância sobre a situação da atividade empresarial de uma forma geral. O administrador tem em suas mãos informações sobre a forma como a empresa está organizada, se as atividades planejadas estão sendo executadas conforme os parâmetros predefinidos e se as políticas aderidas pela alta administração estão sendo aceitas. Desta forma, o administrador tem a possibilidade de comparar a situação atual da empresa com o que foi projetado e definido para o seu futuro.

De acordo com Bergue (2001, p. 15):

(...) as ações de controle em geral, são procedimentos sistemáticos, que não se restringem à verificação de compatibilidade entre os objetivos e metas previstos e o resultado realizado; envolve também a retroalimentação do processo administrativo, com vistas à correção de rumos e orientações estabelecidas na fase de planejamento. Para tanto, imperativo se faz a estruturação de um sistema que permita a análise e diagnóstico das demandas, o planejamento das ações próprias e oportunas, e a avaliação e retroalimentação do processo.

Os procedimentos de controle são sistemas que não se limitam a apenas confrontar os resultados obtidos com as metas estipuladas. Esses procedimentos também servem como ferramenta de retroalimentação do processo administrativo, suprindo o tomador de decisões com informações referentes às falhas ocorridas no rumo do processo, as quais devem ser corrigidas com ações oportunas.

Na concepção de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 53):

Para o termo controle também pode ser dada uma definição estreita ou ampla. Numa definição estreita, controle é associado geralmente com manutenção de padrões e imposição de penalidades. O conceito amplo de controle, encontrado na literatura da ciência da administração, trata o termo controle como sinônimo da própria administração. Neste sentido, controle abrange os vários processos nos quais a administração determina seus objetivos, delinea os planos para alcançar estes objetivos, organiza e supervisiona as operações necessárias para implementação dos planos e desempenhos esperados.[...] Controle também implica investigação dos desvios dos objetivos planejados; assim, nos níveis de desempenho podem ser comparados aos níveis planejados, e devem ser feitas mudanças para que os níveis de desempenho se adaptem a novas circunstâncias.

Na perspectiva da Administração, o processo de controle assume duas definições. Numa definição pontual, relaciona-se a simples manutenções de padrões, confrontando padrões pré-determinados com padrões obtidos, e corrigindo as imperfeições. Já numa definição ampla, o controle se confunde com a própria administração.

De acordo com Hofstede (1968 apud MOSIMANN & FISCH, 1999, p. 70):

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, ao processo de controle exercido. Nesse cenário, Hofstede define o controle como um processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento.

O desempenho do gestor, o cumprimento da missão e o futuro da empresa dentro do mercado no qual está inserida, estão diretamente relacionados com a forma pela qual o gestor controla os recursos humanos, materiais e financeiros da empresa. Para Gibson et al (1981 apud MOSIMANN & FISCH, 1999, p. 71) “a função de controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequar os resultados reais e os planejados”.

Nessa perspectiva, Oliveira (1987 apud MOSIMANN & FISCH, 1999, p. 71) define o controle como:

[...] a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Desta forma, o processo de controle compara resultados obtidos com os resultados planejados e mensura o grau de inconformidade, a fim de interferir no processo por meio de correções apropriadas que satisfaçam os objetivos previamente estipulados pela administração.

Nakagawa (1977 apud MOSIMANN & FISCH, 1999) resume esta tarefa em quatro pontos básicos:

- a) conhecer a realidade;
- b) compará-la com o que deveria ser;
- c) tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens; e
- d) tomar atitudes para sua correção.

2.2 Elementos necessários ao controle

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 73), “no processo de verificação da maneira como a organização está indo para a situação desejada, diversos elementos interagem continuamente”. Dentre esses elementos, alguns são destacados:

- a) gestor: o indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável;
- b) controladoria: órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa;
- c) sistema de informações: como suporte ao sistema de gestão fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às noções corretivas;
- d) manual de organização: instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão e interpretação, por exemplo, a missão, os objetivos e as metas da empresa e de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos;
- e) critérios de avaliação dos gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores hierárquicos; e
- f) *Accountability*: obrigação de se reportar os resultados obtidos.

2.3 Classificação do controle

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 76), “o controle pode ser caracterizado de diversas formas, dependendo do enfoque”. Dessa maneira, pode ser diferenciado da seguinte forma:

- a) Quanto à fase do processo de gestão;
- b) Quanto ao nível; e
- c) Quanto à interferência externa.

2.3.1 Quanto à fase do processo de gestão

a) Pré-controle: também denominado de controle antecedente, prévio, preliminar ou preventivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar, com o intuito de prevenir ou impedir a ocorrência de atos indesejáveis;

b) Controle concomitante: também denominado atual, corrente ou em tempo real, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo de ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar, ajustando-se o desempenho ainda em curso a fim de se alcançar um objetivo; e

c) Pós-controle: também denominado controle subsequente ou corretivo, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretenda controlar.

2.3.2 Quanto ao nível

a) Estratégico: consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, comparação com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa, má condução do negócio, ou falsas premissas na elaboração das diretrizes estratégicas;

b) Tático: consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa e mais diretamente àquela área, má gestão da área ou falsas premissas na elaboração do plano tático (ou estratégico, com reflexos na área); e

c) Operacional: consiste na verificação do cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional (como o plano orçamentário) das áreas e da empresa como um todo. Está ligado também à execução pela verificação dos desvios em relação aos padrões existentes no momento da execução do plano orçamentário.

2.3.3 Quanto à interferência externa

a) Controle de circuito fechado: é aquele em que o sistema em que é aplicado gera todas as informações necessárias à realização do ciclo de controle e produz a retroalimentação suficiente para manter o desempenho futuro do sistema dentro dos padrões de normalidade; e

b) Controle de circuito aberto: é aquele em que as informações geradas no próprio sistema são suficientes para completar o ciclo, exigindo a interferência de um elemento que toma decisões por meio de seu julgamento e determinação da ação com o auxílio de informações provenientes de outros sistemas.

2.4 Processo de controle

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o processo de controle abrange as seguintes atividades:

a) Estabelecimento de objetivos, metas e padrões

Os objetivos, metas e padrões devem ser expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índice e introduzidos no sistema de informações.

b) Observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões

Deve existir coerência entre o que medir e como medir a fim de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas.

c) Comparação do desempenho real com o esperado

A comparação do desempenho real com o esperado deve ser feita desde que haja limites determinados, dentro dos quais a provável variação possa ser considerada como normal ou excepcional. A emissão de relatórios também deve ser executada e estes devem conter as metas e os padrões estabelecidos, e as suas respectivas variações.

d) Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes

A eficácia das ações depende de requisitos que devem ser preenchidos pelos relatórios enquanto instrumentos de comunicação, como: compreensão e aceitação dos gestores que os utilizam e daqueles cujos resultados estão sendo analisados; capacidade de antecipar e relatar desvios em tempo, para permitir ação corretiva antes que desvios mais sérios possam ocorrer; flexibilidade para permanecer compatível com as mudanças do ambiente organizacional; capacidade de transmitir os estímulos necessários a uma visualização fácil pelo gestor e de indicar as alternativas de ação corretiva possíveis, da maneira mais econômica.

e) Ação corretiva correspondente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho

Esta atividade tem um papel fundamental, pois sem ela o controle torna-se um exercício sem substância, pois só conhecer os desvios sem tomar nenhuma ação torna a existência do controle de desempenho uma atividade sem finalidade. A ação corretiva pode levar à alteração dos padrões ou mesmo das metas.

f) Acompanhamento da ação corretiva

Um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. Essas informações alimentarão o processo de planejamento do próximo ciclo decisório, configurando o conceito de controle como um processo circular que tende ao aperfeiçoamento à medida que vai se alimentando com novas informações.

2.5 Limitações do controle

Fernandez (1989 apud MOSIMANN & FISCH) destaca alguns pontos críticos da formalização de controles a serem exercidos:

a) perigo de que as regras se tornem mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;

b) as regras se converterem em segurança para alguns tipos de empregados. No entanto, como muitos valorizam a liberdade individual, podem entendê-la como uma verdadeira camisa-de-força;

c) a adoção excessiva de normas que acarretem conseqüências negativas para as pessoas da organização, pois poderão ser tratadas com muita impessoalidade;

d) a preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras, levando as pessoas da organização a um grau exagerado de conservadorismo e tecnicismo; e

e) a formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização.

Litterer (1970 apud MOSIMANN & FISCH, 1999, p. 82) destaca os seguintes fatores que podem comprometer a eficácia do controle:

- A falta de completamento do sistema: o sistema de controle é desenvolvido parcialmente, isto é, falta o desenvolvimento de alguns elementos. Exemplificando, se um relatório de desempenho sistematicamente aponta variações significativas em relação ao plano orçamentário, sem, contudo, detalhar suas causas, o gestor se torna incapaz de implementar as ações corretivas adequadas para regularizá-las. Sofre, ainda, forte pressão de seus superiores hierárquicos nesse sentido, culminando em frustração ao invés de motivação pelos orçamentos.
- Discrepâncias de tempo: a realimentação da informação leva tanto tempo que se torna impossível corrigir o desempenho. Por exemplo, se houver produção por encomenda não freqüente após o término do lote, os dados de controle para aquele lote tornam-se inúteis. Apesar disso, se houver outra encomenda no futuro, o gestor deverá certificar-se da correção das distorções apresentadas, mesmo que seu horizonte de tempo para atividade gerida (normalmente de curtíssimo prazo) não contemple outra ordem de produção referente a uma encomenda similar.
- Distorções em comunicação: a realimentação do processo de controle por meio da utilização de terceiros como canal de comunicações pode não ser eficaz se o indivíduo que representa o canal constituir-se no problema. Isso ocorre se um subordinado sentir-se prejudicado por seu supervisor, mas para explicar a situação ao superior do supervisor precisa da autorização deste. De outro modo, metas não congruentes nas áreas podem prejudicar tremendamente o cumprimento da missão empresarial e sua própria continuidade, com sérias distorções na comunicação e, por conseqüência, nos sistemas de controle.
- Detalhamento do sistema: o dimensionamento do sistema de controle deve levar em conta sua probabilidade de sucesso. A extensão desnecessária de qualquer sistema, com a introdução de mais detalhes ou passos, pode aumentar a possibilidade do sistema de controle desenvolver problemas e funcionar imprópriamente. Certos sistemas de controle, contudo, podem tornar-se tão simplificados que se ajustem somente a condições bastante especiais, por exemplo, quando o padrão de especificação de um produto é alterado, sem gerar as correspondentes mudanças na comparação e na tomada de decisões para ações corretivas. Essa situação pode gerar um aumento significativo na quantidade produzida fora das novas especificações.

Assim, a eficácia do controle depende diretamente da abrangência do sistema, do dispêndio de tempo, da distorção da comunicação e do detalhamento do sistema. Assim, se o sistema não for abrangente, a informação gerada poderá ser insuficiente; se o lapso de tempo entre a informação gerada e o momento de sua utilização for longo, esta poderá se tornar obsoleta; da mesma forma se o canal de distribuição de informação estiver com problemas, isso acarretará falhas na realimentação do processo; além disso, se o grau de detalhamento do sistema não for adequado, a probabilidade de apresentar erros será maior.

2.6 Requisitos para o controle

Guerreiro (1989 apud MOSIMANN & FISCH, 1999) define algumas premissas para que haja controle global da empresa no âmbito do sistema de gestão:

- a) deve haver controle de atividades;
- b) o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa como um todo;
- c) devem ser atribuídas às áreas de custos e receitas sobre as quais elas tenham efetivo controle;
- d) nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e a eliminar áreas cinzentas;
- e) deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas, e das variáveis ambientais (inflação, alterações/ajustes de planos, volume, eficiência).

2.7 Controle interno

Segundo Almeida (2003, p. 63), “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”.

Crepaldi (2002) define controle interno como o sistema de uma empresa que compreende o plano de organização, os deveres, responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas com a finalidade de salvaguardar os ativos, de verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais, de desenvolver a eficiência nas operações e de comunicar e estimular o cumprimento das políticas e procedimentos administrativos adotados.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) fornece o seguinte conceito:

Controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela a empresa para proteger sue patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional encorajar a adesão à políticas traçadas pela administração (ATTIE, 1998, p. 110).

De acordo com Rodil (2000), controles internos são todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa:

- a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração;
- b) os ativos tenham sua integridade protegida; e

c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, e nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Para Attie (1998, p. 114), “o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade quanto à administração” como segue:

- a) Controles contábeis;
- b) Controles administrativos.

2.7.1 Controles contábeis

Compreende o plano de organização de todos os métodos e procedimentos diretamente direcionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. São exemplos de controles contábeis: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controle físico sobre estes valores.

2.7.2 Controles administrativos

Estão relacionados com o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequências abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

2.8 Princípios fundamentais do controle interno

De acordo com Almeida (2003, p. 64), “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias”.

Os princípios fundamentais do controle interno correspondem às medidas as quais devem ser adotadas pela empresa e, usualmente, são os seguintes:

- a) responsabilidade: a responsabilidade deve ser determinada; as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante estabelecimento de manuais internos de organização;

b) rotinas internas: ao estabelecer os manuais a empresa deve definir todas as suas rotinas internas;

c) acesso aos ativos: a empresa deve limitar o acesso dos funcionários aos seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses;

d) segregação de funções: a empresa deve estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis;

e) confronto dos ativos com os registros: a empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade;

f) amarrações do sistema: o sistema de controle interno deve concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência;

g) auditoria interna: não basta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias;

h) custo do controle x benefícios: o custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter;

i) limitações do controle interno: o funcionamento do controle interno se limita principalmente com relação a conluio de funcionários, instruções inadequadas com relação às normas internas e negligencia destes na execução de suas tarefas diárias.

2.9 Características de um sistema de controle interno

Conforme Attie (1998), as características de um eficiente sistema de controle interno compreendem:

a) plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;

b) sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;

c) observação de práticas salutaras no cumprimento da missão dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e

d) pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Conforme Galloro e Galloro (2000, p. 63), “os sistemas de controle devem variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento de dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis”. Desta forma, devem ser definidos de maneira que:

- a) se mostrem eficazes para atender os objetivos da direção;
- b) não gerem ineficiências ou burocracias, adaptando os recursos da estrutura ao sistema e não o contrário;
- c) tenham um saldo positivo na relação custo/benefício.

2.10 Custo-benefício

Para Attie (1998, p. 122):

A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo de implantação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldades práticas de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeitos relevantes sobre o custo da empresa.

Rodil (2000) afirma que a arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem uma relação custo – benefício favorável e suportável para cada empresa em particular, e isso significa considerar:

- a) a proteção dos ativos mais relevantes, e uma despesa de controle proporcional aos riscos envolvidos;
- b) a adesão do pessoal às políticas centrais e uma atitude de divulgação dessas políticas que se tornem “natural” para os funcionários;
- c) controles alternativos, para serem implementados onde e quando os sistemas teoricamente recomendados não se adaptam à realidade da empresa; e
- d) opção pelo mais simples, de modo que garanta a facilidade de compreensão e difusão das normas e rotinas e o custo mínimo de operação delas.

O ato da implantação do sistema de controle interno leva a administração a analisar as necessidades de procedimentos de controle que a empresa requer e se o custo da implantação dos mesmos compensa em termos de benefícios das informações obtidas.

2.11 Objetivos do controle interno

Em regra geral, de acordo com Attie (1998), o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- a) salvaguardar os interesses da empresa;
- b) a precisão e confiabilidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) estimular à eficiência operacional; e
- d) a aderência às políticas existentes.

2.11.1 Salvaguardar os interesses da empresa

Salvaguarda dos interesses da empresa refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Os principais meios para se salvaguardar os interesses das empresas são os seguintes:

- a) segregação de funções;
- b) sistema de autorização e aprovação;
- c) determinação de funções e responsabilidades;
- d) rotação de funcionários;
- e) carta fiança;
- f) manutenção de contas de controle;
- g) seguros;
- h) legislação;
- i) diminuição de erros e desperdícios;
- j) contagens físicas independentes;
- l) alçadas progressivas.

2.11.2 Precisão e confiabilidade de relatórios contábeis, financeiros e operacionais

Este objetivo compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa.

A empresa necessita construir sistemas que a proporcione conhecer os atos e eventos ocorridos em todos os seus segmentos, de forma que os efeitos desses sejam levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores, pois a informação só tem validade a partir

do momento em que é exata, confiável, e oportuna. Para tanto, os dados devem ser verídicos e informados tempestivamente.

Os meios mais utilizados no suporte à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os seguintes:

- a) documentação confiável;
- b) conciliação;
- c) análise;
- d) plano de contas;
- e) tempo hábil;
- f) equipamento mecânico.

2.11.3 Estimulo à eficiência operacional

Estimular à eficiência operacional é promover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

Dentro da empresa os vários setores ou departamentos têm suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo.

Os principais meios que podem estimular a eficiência operacional são:

- a) seleção;
- b) treinamento;
- c) plano de carreira;
- d) relatório de desempenho;
- e) relatório de horas trabalhadas;
- f) tempos e métodos;
- g) custo-padrão;
- h) manuais internos;
- i) instruções formais.

2.11.4 Aderência às políticas existentes

Este objetivo do controle interno está relacionado com a maneira pela qual a empresa busca assegurar que os desejos da administração, definidos por meio de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Os principais meios que visam dar embasamento para a aderência às políticas existentes são os seguintes:

- a) supervisão;
- b) sistema de revisão e aprovação;
- c) auditoria interna.

2.12 Categorias de controle interno

Para Trevisan & Associados (1996, p. 59):

Controles Gerenciais: são dispositivos pelos quais as informações são produzidas e fornecidas à administração da empresa de forma que possam ser controladas, revisadas e utilizadas.

Controles funcionais: voltados para estrutura funcional e organizacional, objetivam normatizar as distribuições das funções para cada indivíduo, responsabilidades, etc.

Controles independentes: aqueles estabelecidos pela administração, porém não relacionados ao fluxo diário da documentação.

Controles de Fluxo: aqueles inseridos no próprio fluxo de documentação e visam dar segurança aos procedimentos e às normas. Ex: conferência de cálculos.

Segundo Crepaldi (2002, p. 63-66), “não existe uma terminologia universal para descrever as categorias de controles internos, entretanto podemos classificá-los segundo suas finalidades”. Desta maneira, um dos desdobramentos possíveis seria:

- a) controles organizacionais, inclusive segregação de funções;
- b) controle de sistemas de informação; e
- c) controle de procedimentos.

2.12.1 Controles organizacionais, inclusive segregação de funções

De acordo com Crepaldi (2002, p. 63):

Ao falar da questão de controles organizacionais, referimo-nos ao controle obtido por meio da maneira de designar responsabilidade e delegar autoridade. A magnitude de muitas empresas faz com que a gerência se veja impossibilitada de administrar ou supervisionar pessoalmente as operações. Em tais circunstâncias, é imprescindível estabelecer uma estrutura organizacional adequada.

A estrutura é um marco em que se realizam as atividades de planejamento, execução e controle das operações, tais como:

- a) atribuição de responsabilidades e delegação de autoridades claramente definidas;

b) segregação de funções incompatíveis para evitar que sejam controladas por qualquer indivíduo ou departamento da organização;

c) fornecimento de recursos, inclusive pessoal competente, em quantidade suficiente para o cumprimento das responsabilidades do desempenho.

d) existência de sistemas de medição e avaliação do desempenho.

Para Crepaldi (2002, p.63), “no que se refere à organização de funções e delegação de autoridade, é conveniente documentar a definição de linhas e instruções de operação mediante manuais de organização, organogramas e descrições de cargos.”

2.12.1.1 Segregação de funções

Geralmente, considera-se a correta segregação de funções como elemento mais importante de um sistema eficaz de controle interno. O princípio fundamental é que ninguém deve controlar todas as etapas de uma transação sem a interferência de outra ou outras pessoas capazes de efetuar uma verificação cruzada.

2.12.1.2 Pessoal

A certeza razoável de que estão sendo alcançados os objetivos de controle interno depende do grau de competência e integridade das pessoas, da independência das funções que lhes tenham sido designadas e da compreensão que os mesmos têm dos procedimentos estabelecidos. A eficácia global do sistema depende, ao mesmo tempo, de um número apropriado de funcionários competentes para realizar o trabalho em cada nível. Não basta ter pessoas competentes sem um sistema de controle interno, ou um sistema de controle sofisticado sem pessoas competentes.

2.12.2 Controle do sistema de informação

Controle sobre o sistema de informação refere-se ao controle obtido mediante a prestação de informação aos níveis adequados da administração.

Em todas as empresas, o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que a administração tem das atividades e operações passadas, presentes e futuras. E salvo nas pequenas, esse conhecimento dependerá, em maior ou menor grau, do sistema de informação.

2.12.3 Controles de procedimentos

Controles de procedimentos são os controle obtido mediante a observação de políticas e procedimentos dentro da organização.

Elaborar o plano de organização é de importância vital para que o pessoal compreenda claramente suas funções e responsabilidades, sendo conveniente, para tanto, que existam normas de procedimento devidamente documentadas.

Os procedimentos existentes em uma organização são implementados para que se alcance eficiência operacional e se atinjam os objetivos empresariais.

Algumas características desejáveis nos controles de procedimento são:

- a) que sejam adequados à estrutura organizacional;
- b) que estejam bem definidos e documentados;
- c) que se mostrem fáceis de interpretar e aplicar.

De acordo com Crepaldi (2002) há dois tipos de controles de procedimentos, a saber:

a) procedimentos do fluxo de documentação: são os incorporados no sistema de processamento das transações. Exemplos:

- revisão de cálculos e somas em contratos de financiamentos;
- endosso restritivo de cheques administrativos.

b) procedimentos de controles independentes: são aqueles estabelecidos pela administração, independentemente das rotinas de procedimentos de transações. Exemplos:

- conciliações de saldos bancários (correspondente no exterior);
- auditoria interna;
- controle dos saldos segundo os razões subsidiários, para verificar se coincidem com aqueles segundo as contas de controle do razão geral;
- proteção física.

2.13 Importância do controle interno

Attie (1998, p. 112) descreve a importância do controle interno da seguinte forma:

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

A importância do controle interno está relacionada com o fluxo de informações fidedignas que são processadas por estes e disponibilizados ao administrador com o fim de se tomar decisões que garantam a continuidade da empresa.

Para Crepaldi (2002, p. 67), “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Dessa forma, pode-se sumarizar a importância do controle interno, considerando os seguintes aspectos:

- a) o eficiente controle das operações requer relatórios e análises que reflitam a situação da companhia;
- b) a salvaguarda dos ativos da empresa e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que, para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno.

Segundo Migliavacca (2004, p. 21):

As condições atuais de nossa economia exigem em todas as atividades de negócios uma concorrência cada vez mais acirrada. A administração precisa de um sistema de controles internos que lhe permita agir com a maior rapidez e segurança possível nas tomadas de decisões.[...] Na ausência de bons controles internos, a administração não tem noção de posicionamento da empresa no mercado (não sabe onde está). Conseqüentemente, ações e decisões erradas podem ser tomadas.

Desta maneira, a atual conjuntura econômica leva as organizações a fazer uso de ferramentas gerenciais para garantir sua capacidade de ser concorrente. Dentre estas ferramentas está a utilização do sistema de controle interno adequado e em plena funcionalidade operacional o que significa uma tomada de decisões com maior probabilidade de acerto.

2.14 Erros e fraudes

A Interpretação Técnica NBC T11 – (Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis) da Resolução CFC N.º 820/97 traz no seu texto a seguinte definição para erro e fraude:

- a) fraude, o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis; e
- b) erro, o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis.

Conforme a Interpretação Técnica NBC T11 - IT - 03 (Fraude e erro), aprovada pela Resolução CFC nº 836/99, a fraude pode ser caracterizada por:

- a) manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, de passivos e de resultados;
- b) apropriação indébita de ativos;
- c) supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- d) registro de transações sem comprovação; e
- e) aplicação de práticas contábeis indevidas (CFC, 1999, p. 207).

De acordo com Attie (1992, p. 215):

A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros atos não intencionais[...]
[...] um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade à identificação.

Deste modo, pode-se concluir que fraude é um ato intencional, enquanto erro é um ato casual, resultado da desatenção ou da falta de conhecimento. Além disso, concluí-se que o controle interno, para ser considerado um bom sistema, deve ter condições de identificar não só os erros, mas também as fraudes em qualquer das suas modalidades.

2.15 Centros de controle

De acordo com Crepaldi (2002, p. 67):

Uma organização sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são reduzidas em resultados. Essa segunda característica dos sistemas de controle relaciona-se ao alcance das metas da empresa. Nesse aspecto, os sistemas de controle tratam de influenciar o comportamento de indivíduos no interesse da empresa. Ambas as funções estão intimamente ligadas.

Verifica-se que para um melhor desempenho da empresa é imprescindível um sistema de controle, visto que o mesmo gera informações precisas, úteis e completas para a administração. Esse sistema tem divisões dentro do seu processo, os chamados centros de responsabilidade, que estão interligadas para uma maior eficácia, resultando num processo sistêmico de informações geradas em cadeia.

Desta forma, distinguem-se três tipos de centros de responsabilidade: os centros de custo, os centros de lucro e os centros de investimentos.

2.15.1 Centro de custos

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 212), o centro de custo pode ser definido como “um centro de responsabilidades no qual o gestor não tem controle sobre as receitas, mas é capaz de controlar os gastos”. Para Atkinson et al. (2000, p. 618), “centros de custo são centros de responsabilidade em que os funcionários controlam custos, mas não controlam as receitas ou níveis de investimento”.

2.15.2 Centros de lucro

De acordo com Atkinson et al. (2000, p. 625), centros de lucro “são centros de responsabilidade em que os gerentes e outros funcionários controlam as receitas e os custos dos produtos ou serviços que produzem”.

Para Crepaldi (2002, p. 70) o objetivo de um centro de lucro é “maximizar os lucros por meio do ajuste de parâmetros do mix de insumos, quantidade de produção e preço”.

2.15.3 Centros de investimentos

Atkinson et al. (2000, p. 625) definem centro de investimento como sendo “centros de responsabilidades em que a gerencia e outros funcionários controlam receitas, custos e nível de investimentos”.

Na concepção de Crepaldi (2002, p. 70) é útil conceder aos centros o direito de tomar suas próprias decisões de investimentos, ou seja, alocar determinados fundos para projetos. O autor destaca que os centros de investimentos são avaliados em termos de parâmetros de desempenho, que incluem o uso de capital, sendo comumente usada a avaliação do retorno sobre o investimento, para determinar a rentabilidade relativa de um centro de investimentos.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 221) “os centros de investimentos ampliam os princípios dos centros de lucro, associando os lucros divisionais com o capital investido nas divisões”.

2.16 Componentes de controles internos

Conforme o relatório do Comitê de Organizações Patrocinadoras, apud Boyton (2002), identificam-se os seguintes componentes de controle internos que se inter-relacionam:

a) ambiente de Controle: define o estilo da organização, influenciando a consciência de controle das pessoas que nela trabalham. É a base de sustentação dos demais componentes, disciplinando-os e estruturando-os.

Dentre os vários fatores que compõe o ambiente de controle de uma entidade, destacam-se integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, estrutura organizacional, filosofia e estilo operacional da administração, atribuição de autoridade e responsabilidade e políticas e práticas de recursos humanos.

b) avaliação de risco: consiste em identificar, analisar e administrar os riscos relevantes para a preparação dos demonstrativos contábeis que sejam apresentados adequadamente de acordo com princípios contábeis geralmente aceitos.

A administração avalia e controla os riscos através de um bom sistema de informação e de controles.

c) informação e comunicação: é o sistema formado pelos métodos e registros cuja finalidade é a divulgação das transações da entidade.

d) atividades de controle: Constitui-se nas políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam realmente da entidade seguidas.

Permitem a adoção de medidas contra o risco de que os objetivos da entidade não sejam atingidos.

e) monitoração: é o processo que avalia a qualidade do desempenho dos controles internos ao longo do tempo. Envolve avaliação do desenho e da tempestividade de operação dos controles e a tomada de ações corretivas.

2.17 Avaliação do controle interno

Ao se tratar de avaliação de controle interno Crepaldi, (2000, p. 212) faz a seguinte afirmação:

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

Assim, ter um sistema de controle interno formalmente excelente não significa necessariamente ter eficácia operacional. É premissa para o bom funcionamento do sistema de controles internos, da mesma forma que qualquer outra atividade bem sucedida, que além das

funções de planejamento, organização e execução do sistema de controle interno também seja submetido a função de controle para avaliar se a execução do controle interno está sendo desenvolvida conforme o planejamento e também se a forma como é desenvolvida é adequada, a fim de se verificar se o mesmo está sendo desenvolvido conforme fora planejado, inclusive quanto aos mecanismos pré-planejados para o controle.

Trevisan & Associados (1996, p. 56), explicam que a avaliação de controles se processa pelo levantamento dos sistemas da empresa, que pode ser evidenciado de quatro formas diferentes:

- a) questionários narrativos;
- b) questionários sim/não;
- c) fluxogramas;
- d) descrição propriamente dita.

A avaliação de controle interno para Almeida (2003) compreende determinar os erros ou irregularidades que podem acontecer, verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades, analisar as fraquezas ou falta de controle e emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

2.18 Controles internos no departamento financeiro

No departamento financeiro de uma empresa os controles internos mais utilizados, de uma forma geral, são:

- a) controle interno do disponível (caixa, bancos e aplicações financeiras);
- b) controle interno de contas a receber e recebimentos; e
- c) controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos;

2.18.1 Controle interno do disponível. (caixa, bancos e aplicações financeiras)

Segundo Rodil (2000), o controle interno do disponível, ou seja, do numerário em caixa e em contas bancárias, é um dos mais importantes, pois se refere ao ativo de maior liquidez, que, se desviado, não requer o trabalho de venda ou de liquidação de outro ativo para disfarçar uma situação incomum.

De acordo com Basile e Kaneko (2000), o numerário em poder da empresa (caixa) deve restringir-se a um montante suficiente para pagamentos de pequenas despesas diárias,

controlado ou não por boletins de caixa diários. Ainda segundo os autores, há dois tipos de sistemas de caixa: o sistema rotativo e o sistema de fundo fixo.

No sistema de caixa rotativo não há uma definição de valor mínimo ou máximo de numerário, ficando em caixa um saldo suficiente para suprir pequenas despesas administrativas, sendo a recomposição efetuada por meio da emissão de cheques. Este tipo de sistema requer do usuário um controle extra contábil mediante boletins de caixa restritos aos pagamentos de despesas de pouco valor, sem registros de operações com clientes, fornecedores ou bancos.

O sistema de fundo fixo estabelece melhores condições de controle e o seu processamento respeita as seguintes regras:

a) o responsável pelo caixa firma um recibo por um valor fixo recebido, o qual fica sobre a sua responsabilidade;

b) administração da empresa, com base em experiências adquiridas quanto ao montante total dos pagamentos que usualmente são feitos em dinheiro, determina o valor do fundo fixo de caixa;

c) quando o fundo fixo fica abaixo de um limite estabelecido pela administração, faz-se seu reembolso, após a aprovação do boletim de fundo fixo e respectivo comprovante, emitindo-se um cheque para supri-lo.

Conforme Basile e Kaneko (2000):

Com esse sistema, os controles internos sobre o numerário de caixa ficam substancialmente simplificados, pois sempre ocorre que a soma dos numerários remanescentes com os comprovantes de caixa é igual ao fundo fixo preestabelecido.

Para Basile e Kaneko (2000), as transações com instituições financeiras, especificamente os bancos, são diversificadas e envolvem operações ativas e passivas, sendo respaldadas por documentos como extratos e contratos bancários. Do ponto de vista da empresa, essas operações podem ser classificadas contabilmente como:

- a) disponibilidades imediatas;
- b) créditos;
- c) investimentos; e
- d) exigibilidades

Para Rodil (2000), os procedimentos específicos que podem ser implantados pela empresa para reforçar o controle interno do disponível são:

a) providenciar que os extratos bancários sejam entregues diretamente a contabilidade e proceder a reconciliação das contas bancárias, atentando para itens conciliatórios significativos;

b) designar um funcionário para manter um esquema de contagem de caixa, efetuado sem prévio aviso, e reconciliar seus resultados com respectivos saldos contábeis;

c) manter estatísticas dos rendimentos oferecidos pelas aplicações financeiras, solicitando informações periódicas aos bancos nos quais a empresa mantém vínculos. Elaborar uma planilha, especificando os saldos médios aplicados pela empresa em cada instituição, calculando o rendimento teórico e comparando com o rendimento informado e contabilizado;

d) acompanhar o saldo médio não aplicado mantido em conta movimento e investigar saldos injustificadamente altos. Preparar um relatório das exceções e dos resultados das pesquisas.

2.18.2 Controle interno de contas a receber e recebimentos

Rodil (2000) sugere alguns procedimentos de controle interno das contas a receber e recebimentos que podem ser adotados e adaptados à realidade de outras empresas:

a) controles globais de faturamento, reconciliando os relatórios da expedição com os montantes tomados como base para a liquidação de impostos e correlacionando os resultados desse procedimento com aqueles sugeridos no setor de estoques e vendas. Reconciliação de recebimentos com os créditos constantes dos extratos bancários. Esse último procedimento normalmente precisa de adaptações, combinando-se com os procedimentos de controle sobre vendas à vista;

b) elaboração de conciliação periódica do saldo contábil com a localização dos documentos representativos dos créditos (duplicatas): em carteira, descontadas, em caução, em cobrança das filiais, em cobrança especial ou judicial, entre outros. Caso relevante e possível, isto pode ser comparado com informações obtidas das instituições financeiras e de terceiros;

c) revisão das contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito da conta de duplicatas a receber, investigando qualquer lançamento cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultados; e

d) apresentação de detalhes de movimentação dos clientes, especificando saldo inicial, vendas, descontos concedidos e saldo final. Esse tipo de relatório, apresentado periodicamente

à diretoria ou à gerência, permite a conferência de movimentação não usual ou injustificada, ou descontos que excedam os limites estabelecidos pelas políticas da empresa.

2.18.3 Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos

Em relação aos procedimentos do controle interno das compras, das contas a pagar e dos pagamentos, Rodil (2000) sugere os seguintes:

- a) relação dos comprovantes em aberto no setor de contas a pagar, em uma determinada data, e reconciliação dos totais com os saldos contábeis;
- b) preparação mensal da relação dos saldos a pagar dos fornecedores ao fim de cada mês de acordo com os registros contábeis subsidiários, e entrega ao setor de contas a pagar para as respectivas reconciliações;
- c) análise de saldos credores e verificação de possíveis pagamentos em duplicidade; e
- d) análise dos débitos mais significativos efetuados como contrapartida de créditos nas contas de fornecedores e pesquisa quanto à natureza dos materiais adquiridos ou dos serviços ou fornecimentos efetuados e sua correlação com a atividade da empresa.

3 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia enfatiza o delineamento da pesquisa, a técnica para coleta dos dados, a população abrangida e a limitação do presente trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para Ander-Egg (1978 apud LAKATOS & MARCONI, 1990, p. 43), “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

A pesquisa deste trabalho foi realizada por meio de um estudo de caso, sendo inicialmente efetuada uma pesquisa bibliográfica para embasar teoricamente a execução do trabalho uma vez que, conforme Silva (2003, p. 61), “a pesquisa bibliográfica fornece dados para qualquer outro tipo de pesquisa”.

Segundo Gil (1995, p. 78), “a pesquisa Estudo de Caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Ainda sobre estudo de caso Silva (2003, p. 63) menciona que “o objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”.

Gil (1996 apud SILVA 2003), aponta algumas vantagens do estudo de caso que são as seguintes:

- a) estímulo a novas descobertas;
- b) ênfase na totalidade; e
- c) simplicidade nos procedimentos.

3.2 População

De acordo com Barbeta (1998, p. 19) a população é “o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que se pretende levantar.”

Para Silva (2003, p. 75):

O universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou população, que pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que $XN = X_1; X_2; \dots X_n$.

A população desta pesquisa que se caracteriza por um estudo de caso é uma empresa de beneficiamento de arroz localizada na cidade de Santa Maria no estado do Rio Grande do Sul.

3.3 Coleta de dados

Entre as técnicas utilizadas para a coleta de dados, a que mais se adequou para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho foi a de aplicação de questionário in loco. Para Silva (2003, p. 66), o questionário “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”, sendo necessário atentar para a clareza, o tamanho, o conteúdo e a organização das questões, de modo que o questionado possa ser motivado a respondê-lo.

Assim, para este estudo de caso foi aplicado um questionário, conforme APÊNDICE A, pré-elaborado e direcionado à administração da empresa objeto de estudo, a fim de se conhecer a situação e a funcionalidade dos controles internos existentes na mesma.

3.4 Limitações da pesquisa

Em relação às limitações, cita-se que os dados obtidos com a aplicação do questionário de procedimentos de controle interno não foram comparados com dados de outras empresas que atuam no mesmo setor, impedindo a constatação de outras alternativas mais adequadas e oportunas aos problemas encontrados no sistema de controles internos.

4 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo faz referência a alguns aspectos gerais da empresa objeto de estudo, descreve e analisa os procedimentos de controle interno adotado pela a mesma no seu departamento financeiro e apresenta as sugestões de melhoria necessárias para alguns destes procedimentos.

4.1 A empresa

4.1.1 Dados gerais

A empresa objeto de estudo desde trabalho iniciou suas atividades em abril de 2005 e atua na área de beneficiamento de arroz, atividade enquadrada no setor secundário conforme função econômica.

O quadro societário da empresa é composto por dois sócios cotistas, sendo que os mesmos não atuam na administração, função executada por um administrador nomeado.

Sua participação no mercado estadual está concentrada na Região Central, havendo incursões esporádicas no mercado de outros Estados como Minas Gerais, São Paulo e também no Distrito Federal.

A empresa dispõe de um sistema informatizado de processamento de dados e suas instalações permitem que todos os processos do beneficiamento dos produtos sejam feitos internamente sem a necessidade de deslocamento ou terceirização de parte da produção.

A política de estoque está segregada em duas modalidades. A primeira quanto ao arroz em casca, o qual é comprado e armazenado em grande quantidade em um silo com o objetivo de minimizar os custos de compra e maximizar o resultado da venda, conforme Figura 1.

A segunda modalidade trata do arroz já beneficiado e empacotado, o qual é estocado ao um ponto mínimo com a finalidade de atender a pequenos pedidos.

O quadro de colaboradores da empresa é composto por 09 (nove) pessoas, as quais estão segregadas entre os departamentos: financeiro, comercial, transporte, manutenção e *setup*, estocagem e produção e administração ou gerência.



Figura 1 – Silo de estocagem de arroz em casca

4.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa está representada conforme a Figura 2.

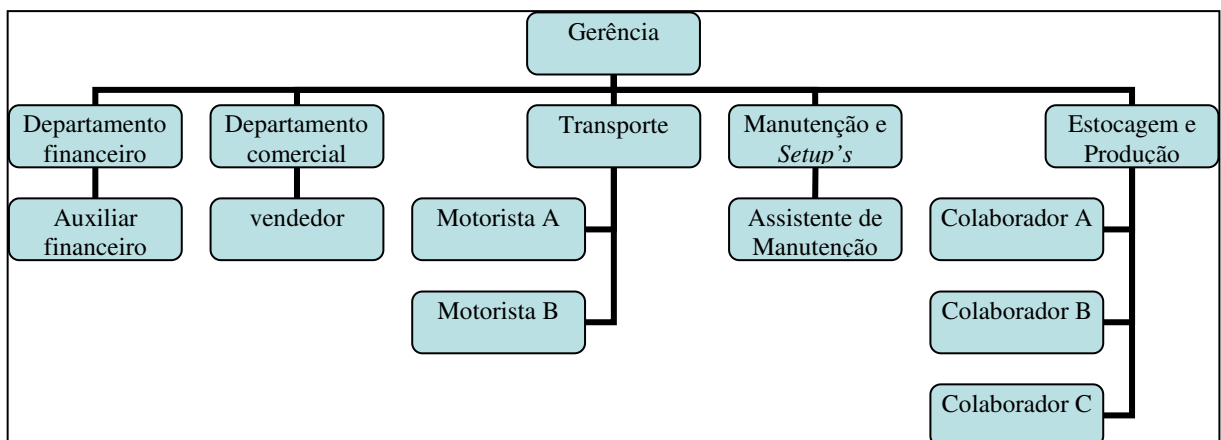


Figura 2 – Organograma da empresa

4.1.3 Produtos

O arroz beneficiado e empacotado de marca própria é o principal produto faturado da empresa. Em segundo lugar na importância das vendas está o farelo de arroz, o qual é vendido para pecuaristas do município de Santa Maria-RS.

Além destes produtos, a empresa negocia os subprodutos como a casca e o arroz quebrado.

Esporadicamente são vendidas sacas de 50 quilos de arroz beneficiado para empresas que empacotam com suas próprias marcas.

4.1.4 Terceirização

A contabilidade da organização não é interna, ou seja, esse serviço é prestado por um escritório contábil terceirizado com sede no município de Santa Maria-RS.

Além da terceirização da escrituração contábil, eventualmente o processo de distribuição do arroz empacotado para fora do estado do Rio Grande do Sul é efetuado mediante contratação de empresas transportadoras.

4.1.5 Clientela

A maior representatividade dos clientes dentro do Estado é formada pelas redes de supermercados que representam aproximadamente 70% (setenta por cento) do faturamento da empresa. O restante dos clientes, 30% (trinta por cento), está dividido entre as cooperativas e os mercados independentes.

4.1.6 Fornecedores

Os fornecedores de arroz em casca estão concentrados nos pequenos e médios agricultores da Região Central do estado do Rio Grande do Sul.

4.1.7 Distribuição

A distribuição dos produtos da empresa é feita por logística de transporte própria e também de terceiros quando as entregas são destinadas a outros estados. A logística de transporte própria é composta por 04 (quatro) caminhões e 01 (uma) camionete.

4.1.8 Relacionamento com o cliente e serviços pós-venda

Existe uma preocupação por parte da organização com o relacionamento com o cliente e o serviço de pós-venda, no sentido que o produto não permaneça nas prateleiras o que gera uma situação desfavorável para ambas as partes.

Este relacionamento com cliente e o serviço pós-venda é efetuado por telefone e também por meio de visitas nos estabelecimentos de venda, com o propósito de acompanhar a aceitabilidade do produto, bem como promover a venda.

4.2 Controles internos existentes na empresa

Com a pretensão de alcançar os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, foi aplicado um questionário direcionado ao controle interno do departamento financeiro da empresa objeto desse estudo. As operações foco desse questionário foram as seguintes:

- a) controle interno do disponível (caixa e banco);
- b) controle interno de vendas, contas a receber e recebimentos; e
- c) controle interno de compras, contas a pagar e pagamentos.

4.2.1 Aspectos gerais

A empresa possui um sistema informatizado de controle de caixa, contas a receber e contas a pagar. Este sistema é responsabilidade do departamento financeiro, o qual o atualiza diariamente à medida que as operações financeiras vão sendo executadas.

4.2.2 Controles internos do disponível (caixa e banco)

4.2.2.1 Controle interno caixa

O sistema informatizado utilizado pela empresa contempla o controle da conta caixa, conforme Figura 3. Este sistema emite um boletim de caixa diário, o qual é confrontado com a contagem física do caixa e apresentado à gerência para a sua aprovação ou não.

Data	Histórico	Documento	Parcela	C.Cred	C.Deb.	Valor

Inicial	Entradas	Saídas	Total
0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 3 – Livro caixa utilizado pela empresa

Caso a gerência não aprove o caixa, o mesmo é reconciliado pelo departamento financeiro e novamente apresentado para aprovação. Na hipótese da aprovação imediata ou após a reconciliação, esse boletim de caixa é preparado para ser entregue em data pré-estabelecida ao escritório de contabilidade.

Os recebimentos das vendas à vista e a prazo não são centralizados no departamento financeiro. A gerência tem o hábito de por muitas vezes receber diretamente alguns numerários.

Ao final do dia, após o término do horário de funcionamento da empresa, o departamento financeiro retira os valores do caixa e os entrega para a gerência para que sejam guardados num local seguro, de acesso restrito e protegido contra eventuais investidas de

roubo. No entanto, não existe nenhum documento que comprove esta operação de saída dos numerários do caixa.

4.2.2.2 Controle interno de bancos

Embora a empresa tenha a sua disposição um sistema de processamento de dados que controla as contas caixa, contas a receber e contas a pagar, o controle sobre a conta bancos não é contemplado por essa ferramenta.

O controle da conta banco é feito no dia subsequente ao movimento bancário. O departamento financeiro consulta os extratos e concilia seu movimento com os relatórios de contas a receber e contas a pagar. Após a confrontação, o responsável pelo departamento financeiro apresenta as informações à gerência para a sua aprovação ou não.

Se a gerência não aprovar a conciliação, a mesma retorna ao departamento financeiro para que seja reconciliada. Feito isso, a reconciliação é entregue novamente a gerência e se aprovada fica arquivada para envio ao escritório de contabilidade na data estipulada.

4.2.3 Controle interno de vendas, contas a receber e recebimentos

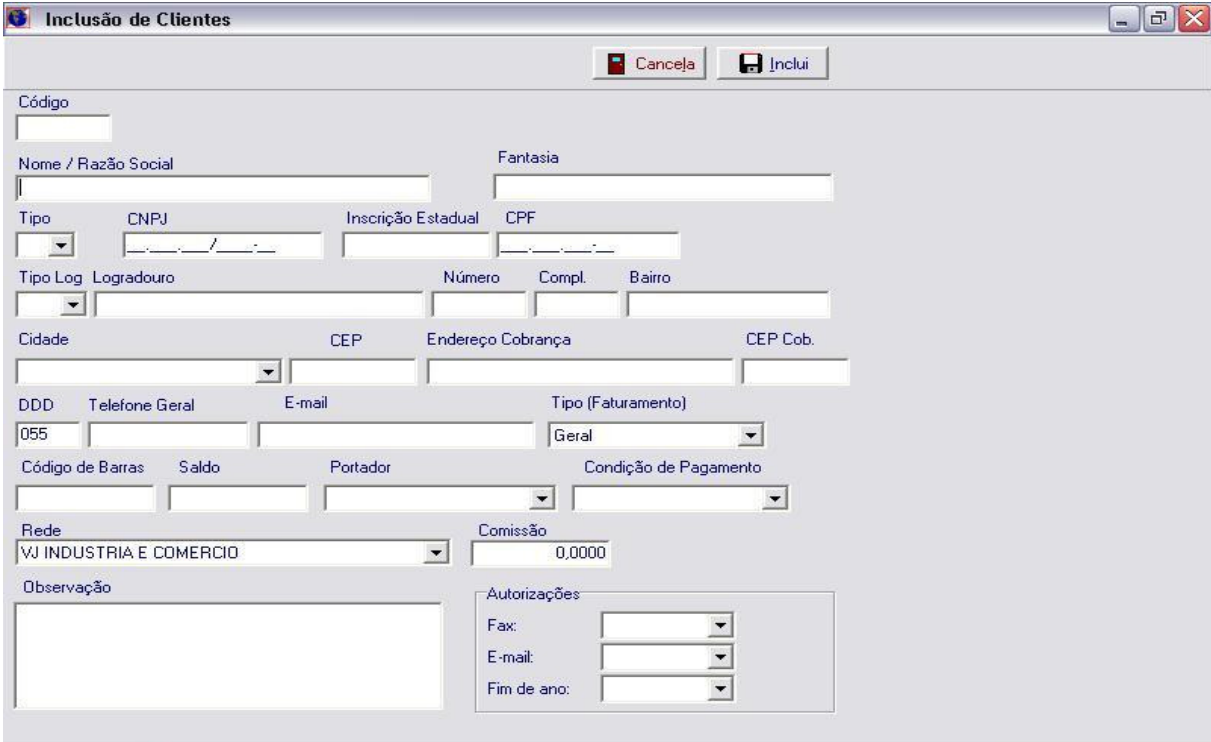
4.2.3.1 Controle interno de vendas

O departamento comercial realiza as vendas e envia os pedidos para a gerência que após análise, encaminha ao departamento financeiro para emissão da nota fiscal e registro nos relatórios auxiliares.

A grande maioria das vendas é realizada a prazo e para isso, o departamento comercial solicita ao departamento financeiro consulta da situação do cliente junto aos órgãos de controle de crédito, a fim de minimizar o risco de inadimplência. Além disso, a empresa possui um cadastro atualizado de todos os clientes, conforme Figura 4, para a realização de consultas sobre a situação financeira dos clientes e para o envio seguro, por parte da instituição bancária, dos boletos de cobrança.

As informações das notas fiscais emitidas para fora do estado do Rio Grande do Sul são conferidas pelo departamento financeiro e encaminhadas à gerência para análise e aprovação com o propósito de evitar erros nas quantidades, no preço, nos cálculos, no destaque dos impostos, entre outros elementos.

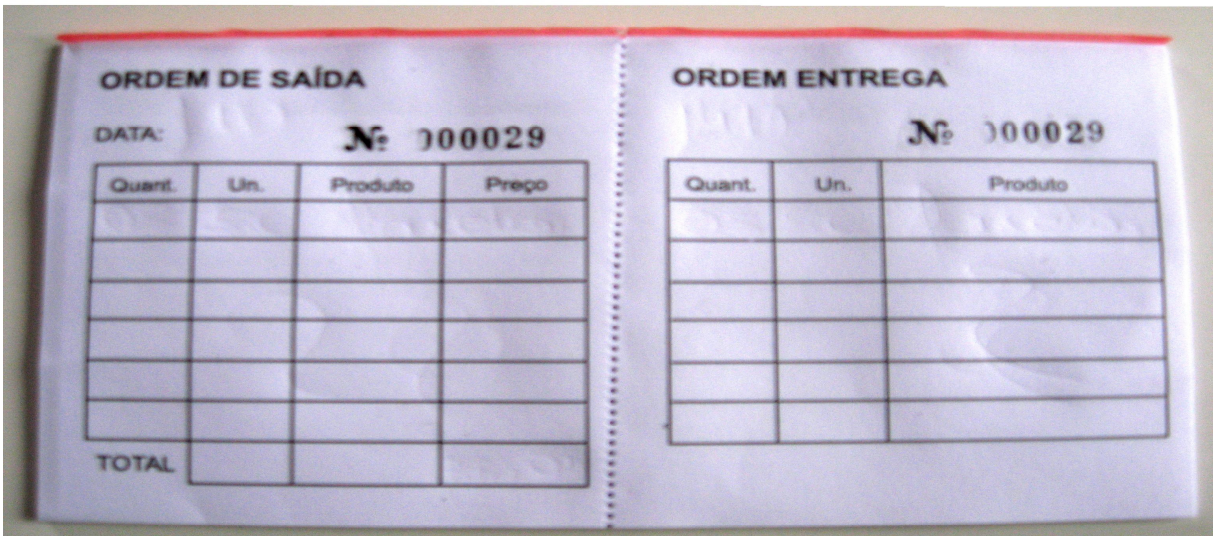
A empresa controla o carregamento dos produtos vendidos conforme as notas fiscais e as ordens de carregamento, conforme Figura 5. Esse controle é feito por meio da pesagem do caminhão antes e após o carregamento, para verificar o peso da carga e, dessa forma, confrontar com o peso discriminado no somatório das notas fiscais e das ordens de carregamento.



The screenshot shows a software window titled "Inclusão de Clientes" with a "Cancela" button and an "Inclui" button. The form contains the following fields:

- Código
- Nome / Razão Social
- Fantasia
- Tipo
- CNPJ
- Inscrição Estadual
- CPF
- Tipo Log
- Logradouro
- Número
- Compl.
- Bairro
- Cidade
- CEP
- Endereço Cobrança
- CEP Cob.
- DDD
- Telefone Geral
- E-mail
- Tipo (Faturamento)
- Código de Barras
- Saldo
- Portador
- Condição de Pagamento
- Rede
- Comissão
- Observação
- Autorizações
- Fax
- E-mail
- Fim de ano

Figura 4 – Cadastro de clientes



The image shows two documents side-by-side. The left document is titled "ORDEM DE SAÍDA" and the right is "ORDEM ENTREGA". Both have the number "Nº 000029" and a "DATA:" field. Each document contains a table with the following columns:

Quant.	Un.	Produto	Preço
TOTAL			

Figura 5 – Ordem de carregamento

4.2.3.2 Controle interno de contas a receber e recebimentos

A origem das contas a receber tem como base à emissão das notas fiscais. O departamento financeiro emite e registra a nota fiscal no seu sistema de controle de contas a receber, conforme Figura 6, o qual gera uma relação das vendas a prazo incorridas no mês. Esta relação é enviada para a instituição bancária responsável pela emissão e baixa dos boletos quando quitados. A baixa dos boletos é controlada diariamente pelo extrato bancário.

A empresa, como exposto anteriormente, possui um sistema informatizado de controle de contas a receber, o qual é alimentado pelo departamento financeiro, que registra as novas entradas e as baixas quando do recebimento.

The screenshot shows the 'Emissão Nota Fiscal Modelo I' window. At the top, there are buttons for 'Observação NF', 'Nota Fiscal', 'Exclui Item', 'Itens', and 'Fechar'. The main form includes fields for:

- Nota Fiscal: 2783
- Série: MI
- Data Saída: 14/07/2007
- Emissão: 14/07/2007
- CodBar: [empty]
- Hora Saída: 10:14
- Natureza: Venda Merc. Adquirida 5102
- Setor: LOJA
- Cliente: [empty]
- Portador: CAIXA
- Vendedor: LARA
- Condição: A VISTA

Below these fields is a table with columns: Código, Descrição, Un., Qtde, Unitário, Total, % Icms, and ICMS. The table is currently empty.

At the bottom, there are summary statistics and additional fields:

- Total Nota: 0,00
- Base Icms: 0,00
- Valor Icms: 0,00
- Total Produtos: 0,00
- Frete: Quantidade 0, Espécie VOLUMES
- Transportador: Transp. .., Placa, Frete 2, Marca, Número 0
- Bruto: 0
- Líquido: 0
- Despesas: Valor Frete R\$ 0,00, Valor Seguro R\$ 0,00, Acessórias R\$ 0,00
- Observações: [empty text area]
- Disp. Vendas (%): 0,0000
- Comissão (R\$): 0,00

Figura 6 – Registro das notas fiscais de saída e controle de contas a receber

A habitualidade da empresa é vender a prazo, mas existe uma pequena percentagem de vendas à vista.

Para os eventuais recebimentos a vista com cheque, o departamento financeiro certifica-se que os mesmos sejam cruzados e nominais à empresa. Os cheques pré-datados são guardados em um cofre e enviados para depósito em conta corrente nas datas previstas.

Quando os clientes deixam de pagar os boletos bancários nos prazos de vencimento aceitáveis pela instituição bancária, os mesmos podem quitar suas obrigações diretamente na empresa. Para isso, é emitido um recibo numerado, no qual consta o valor e o número da nota fiscal quitada.

Para os clientes inadimplentes existe um controle auxiliar de boletos em atraso, no qual constam informações como o motivo da não quitação e o provável período para a disponibilidade desta.

Quando se verifica junto ao cliente a recusa do pagamento, o boleto é enviado ao cartório para cobrança judicial. Cabe ressaltar que essa prática é pouco utilizada pela empresa, pois sua carteira de clientes é comprometida com a continuidade das negociações.

4.2.4 Controle interno das compras, contas a pagar e pagamentos

4.2.4.1 Controle interno das compras

A compra de combustível é liberada somente mediante autorização formal de uma ordem de abastecimento, conforme Figura 7, realizada pelo departamento financeiro ou pela gerência.

Auto Posto
Rodalex Ltda
R. Presidente Vargas, 100Foco(051) 321.007
Rua 07, 15, Km 01, Foco(051) 311.215
190 - Foco (051) 311.215 - São João - SP

Ordem de Serviço N° 0397

Empresa: _____
Endereço: _____
Motorista: _____ Veículo: _____
Placa: _____ Km: _____

QUANT.	UNID.	ESPECIFICAÇÕES	R\$ TOTAL

Diversos: _____
Data: _____ Ass: _____

Figura 07 – Ordem de abastecimento

Para o restante das compras, como a aquisição de matéria-prima (arroz em casca) e embalagens, não há uma forma de pedido ou autorização por escrito. O departamento de estocagem e produção apenas informa verbalmente à gerência a necessidade de tais compras.

4.2.4.2 Controle interno de contas a pagar e pagamentos

O departamento financeiro da empresa é responsável pela inscrição e controle das contas a pagar. Esse departamento gere as contas a pagar no sistema, conforme Figura 8, apresenta as mesmas à gerência nas respectivas datas de vencimento, e efetua o pagamento após a autorização.

Figura 8 - Registro das notas fiscais de entrada e controle de contas a pagar

Para o pagamento da matéria-prima (arroz em casca) é adotada a política de pagamento com cheque nominal aos fornecedores, para as demais contas a empresa efetua os pagamentos via internet.

A responsabilidade pela autorização dos pagamentos e pela assinatura dos cheques é da gerência.

Para a assinatura dos cheques, são apresentados os documentos comprobatórios da despesa (notas fiscais, faturas, etc.).

Os talonários de cheques são mantidos em um cofre e somente a gerência tem acesso aos mesmos.

Não existe um controle numérico dos cheques utilizados para pagamento, porém o escritório de contabilidade, para um maior controle, exige que a empresa envie cópias dos cheques acompanhadas de um recibo discriminando todos os pagamentos efetuados.

4.3 Análise e proposta de melhorias dos controles internos existentes na empresa

Com base nos dados obtidos através da aplicação do questionário de procedimentos de controle interno e de observações feitas pela gerência da empresa foram executadas algumas análises quanto à funcionalidade dos controles internos. A partir destas análises, foi possível reunir argumentos para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa.

4.3.1 Aspectos gerais

A partir do levantamento do sistema de controle interno da empresa, destacou-se os aspectos mais relevantes para o efetivo alcance da eficiência operacional desse sistema, os quais serão descritos e discutidos individualmente.

4.3.1.1 Manual de controles internos

Mediante aplicação do questionário de procedimentos de controle interno, constatou-se que apesar da empresa possuir um manual de controles internos próprio, o mesmo encontra-se desatualizado e não é utilizado pelos colaboradores da empresa.

Além disso, as respostas ao questionário revelaram que o manual era também ineficiente e incompleto à medida que não apresentava princípios básicos de controle interno como a distribuição de funções e a delimitação da responsabilidade de cada departamento e de cada colaborador.

Desta forma, recomenda-se a adequação e a adesão a um manual de controles internos que atenda às necessidades da empresa, contemplando todas as operações da empresa, bem como aos objetivos e as características de um sistema de controles internos funcional. É imprescindível que o manual contemple os princípios básicos de controle interno,

especificamente, a distribuição clara e objetiva das atribuições e responsabilidades de cada departamento de uma forma geral e de cada colaborador de uma forma específica.

4.3.1.2 Segregação de Funções

Devido a estrutura da empresa, observou-se a dificuldade de segregação de funções dentro do departamento financeiro, porque existe apenas um colaborador e este é responsável tanto pelo manuseio como também pelo registro nos relatórios auxiliares de caixa, de contas a receber e de contas a pagar.

Desta forma, sugere-se a contratação de um colaborador com experiência nas operações financeira de faturamento, de caixa, de contas a receber e de contas a pagar, a fim de que as funções de movimentação física e registro de caixa sejam segregadas.

Apesar de representar um aumento de desembolso financeiro para a empresa, esta opção contribuiria para uma melhor amarração do sistema de controles internos e uma redução significativa no risco de ocorrência de fraudes ou erros.

4.3.2 Controles internos

Controles internos compreendem o conjunto coordenado de métodos adotados pela empresa, os quais precisam funcionar adequadamente para realmente alcançarem à eficácia operacional. Analisando os dados obtidos, observou-se que, apesar de não formalizados e compilados em um manual, há procedimento de controle interno no departamento financeiro os quais necessitam de adequações para o efetivo sucesso. Entre os controles internos observados e que necessitam de certas melhorias estão os que seguem.

A partir da revisão bibliográfica, foram elaboradas sugestões de aprimoramento do sistema de controles internos da empresa, as quais serão desenvolvidas a seguir.

4.3.2.1 Controle interno do disponível (caixa e bancos)

4.3.2.1.1 Controle interno do caixa

Além do problema de segregação de funções discutido anteriormente, observou-se problema quanto à formalização de operações. Ao final do expediente os numerários recebidos são repassados para a gerência, a qual fica responsável pela sua guarda. No entanto,

não é emitido um documento formal deste repasse ou da saída do caixa. Assim, é prudente a adoção por parte do setor financeiro de um documento que comprove a transferência destes valores, conforme APÊNDICE B.

Outro procedimento habitual na empresa refere-se ao adiantamento de recursos para custear viagens de colaboradores responsáveis pelo transporte da produção. Para essa operação, também não há emissão de documento para controle da saída dos numerários, bem como elaboração de um relatório, por parte dos colaboradores, dos gastos incorridos nas viagens, sendo apenas solicitado para validação dessa operação os documentos comprobatórios das despesas.

Desta forma, sugere-se a emissão de um documento, APÊNDICE C, que servirá de recibo de desembolso dos numerários para custear as despesas com viagem e também a adoção, por parte da empresa, de um formulário, APÊNDICE D, no qual o colaborador discriminará os gastos incorridos na viagem, anexando os documentos comprobatórios.

Outro problema encontrado na empresa refere-se a falta de centralização dos recebimentos de numerários no departamento financeiro, uma vez que a gerência tem o hábito de receber, de forma direta, os numerários de alguns clientes, repassando-os posteriormente para o departamento financeiro. Com isso, há riscos da gerência, por algum motivo, não repassar o numerário recebido do cliente, distorcendo o caixa ou o contas a receber. Sugere-se dessa forma, a centralização no departamento financeiro de todos os recebimentos.

4.3.2.1.2 Controle interno da conta bancos

O sistema de controle interno utilizado pela empresa não contempla o controle da conta banco ou das contas bancárias. Cabe ressaltar que esse controle é importante para a empresa, uma vez que os recebimentos e pagamentos ocorrem preferencialmente via banco, seja pela baixa de contas a receber, pela emissão de cheques ou por débitos automáticos em conta.

Assim, indica-se a utilização de um relatório para o controle diário da conta corrente bancária. Este relatório tem o fim específico de controlar todas as operações referentes a movimentação das contas bancárias, identificando a origem e aplicação dos créditos e débitos da conta, conforme APÊNDICE E.

Além disso, a empresa deve freqüentemente solicitar aos bancos os avisos de débitos e créditos realizados nas contas correntes da empresa, pois o controle e a contabilização efetuados somente pelos extratos bancários não garantem a fidedignidade das informações.

4.3.2.2 Controles internos de vendas, contas a receber e recebimentos

Para a eficiência das operações da venda, sugere-se que a empresa adote um relatório dos produtos vendidos a fim de controlar estatisticamente as variações da demanda e, desta forma, projetar resultados futuros com base em dados históricos.

Observou-se que a empresa recebe cheques em pagamento de alguns clientes, porém não há controle desses cheques nos registros auxiliares. Sugere-se a adesão de um relatório dos cheques recebidos, discriminados por data, número, banco, correntista, nome do cliente, valor e data para desconto, conforme APÊNDICE F.

4.3.2.3 Controles internos de compras, contas a pagar e pagamentos

Em relação às compras, observou-se que a empresa não dispõe de um cadastro de fornecedores tanto de matéria-prima como de embalagens, apesar do sistema de processamento de dados da empresa dispor de tal ferramenta, conforme Figura 9. Sugere-se que a empresa utilize essa ferramenta, pois ter um cadastro de fornecedores lhe proporcionará possibilidades de opções de compra e possíveis ganhos financeiros.

A imagem mostra uma interface de usuário para o cadastro de fornecedores. O formulário é organizado em seções: identificação básica (Código, Nome/Razão Social, Fantasia), dados cadastrais (Tipo, CNPJ, Inscrição Estadual, CPF), endereço (Tipo Log, Logradouro, Número, Compl., Bairro, Cidade, UF, CEP) e contatos (DDD, Fone 1, DDD, Fone 2, DDD, Fax, E-mail). Há também campos para 'Observação', 'Condição de Pagamento' e 'Conta Contábil'. No canto superior direito da janela, há botões para 'Cancela' e 'Confirma'.

Figura 9 – Cadastro de fornecedores

Além do cadastro de fornecedores, sugere-se à gerência da empresa que seja providenciada uma ficha de pedido de compras, conforme APÊNDICE G, para que o departamento de estocagem e produção efetue por escrito as solicitações de compras. Assim, haverá um maior planejamento dessa operação, atentando para prazos de entrega, de pagamento e qualidade do produto.

De acordo com as respostas obtidas pelo questionário de procedimentos de controles internos, pode-se verificar que existe a autorização verbal para pagamentos por parte da gerência ao departamento financeiro. A empresa deve adotar uma ferramenta formal de controle para essa operação, como a adoção de um carimbo de autorização que contenha a data, a forma de pagamento e a assinatura do responsável conforme APÊNDICE H.

Ainda em relação ao controle interno de contas a pagar e pagamentos, propõe-se à empresa a adoção de um relatório, APÊNDICE I, para as despesas pagas com cheque, que substituirá o recibo solicitado pelo escritório de contabilidade. Este relatório deverá conter o número do cheque, o número do documento pago, o nome do fornecedor ou a quem se efetuou o pagamento e os valores correspondentes. A adoção deste relatório permitirá a identificação dos diversos pagamentos efetuados com um único cheque, melhorando a qualidade da informação sobre os pagamentos efetuados pela empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo contempla a parte final da pesquisa, tratando dos resultados obtidos e esperados, bem como das conclusões sobre o tema e das recomendações para que os próximos trabalhos tenham mais sucesso.

5.1 Conclusões

A economia global da forma como se encontra na atualidade interfere na economia regional de modo a não permitir que empresas mal controladas permaneçam por muito tempo no mercado. A elevada carga tributária brasileira, a escassez dos recursos financeiros e a incessante atuação da concorrência pressionam os proprietários de empresas e os administradores a adotar ferramentas de gestão capazes de melhor organizar e controlar seus processos. Entre estas ferramentas, citam-se os sistemas de controle interno, os quais, se implantados de forma adequada, potencializam a capacidade de informação da empresa.

Com base na bibliográfica analisada, é possível respaldar as sugestões elaboradas neste trabalho, comprovando a contribuição informativa do controle interno para a tomada de decisões da administração, bem como a segurança e eficiência operacional gerada pela adoção dessa ferramenta.

5.1.1 Conclusões segundas os objetivos geral e específicos

Os objetivos propostos nesta pesquisa estudo de caso foram os de averiguar a existência do sistema de controles internos no departamento financeiro, e propor melhorias ao Sistema de Controles Internos do Departamento financeiro de uma empresa, propondo melhorias a fim de bem controlar as operações, salvaguardar o patrimônio e servir como ferramenta de gestão eficiente na obtenção de informações gerenciais seguras e úteis aos gestores para a tomada de decisão.

Com o respaldo da pesquisa bibliográfica e com a aplicação de um questionário de procedimentos de controles internos, verificou-se a existência de certas práticas de controles internos na empresa não formalizadas.

Essas práticas foram analisadas quanto à sua adequação e eficiência a estrutura da empresa, sendo redigidas medidas de melhoria para o seu funcionamento e validade.

A partir dessa análise, verificou-se inobservância recorrente do sistema de controles internos da empresa ao princípio da segregação de funções no departamento financeiro.

A obediência a esse princípio relaciona-se diretamente com a própria existência do controle interno, sendo que sua ausência pode comprometer a amarração do sistema e a tomada de decisões, pelo risco de basear-se em dados fictícios.

5.2 Recomendações

Para as futuras pesquisas relacionadas com o assunto exposto neste trabalho recomenda-se que os resultados obtidos na aplicação do questionário de controles internos sejam comparados com dados de uma ou mais organizações que atuam no mesmo setor de mercado da empresa objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

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

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BASILE, João C.; KANEKO, Luiz T. **Controles internos na tesouraria**. In: COLEÇÃO DE SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON – CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS E ALGUNS ASPECTOS DE AUDITORIA. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BERGUE, Sandro T. **Sistemas de planejamento e controle interno e a análise de desempenho baseada em indicadores de eficácia**. Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 21 ago. 2001. Disponível em: <<http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle-interno-administracao-publica.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

BOYTON, William C.; RAYMOND, Jonhson N.; WALTER, Kell G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e Implantação**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. Brasília: CFC, 2006.

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

_____, **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GALLORO, Vitor Domingos; GALLORO, Lúcia R. R. Sacco. **Controle interno e contabilidade como elementos de controle**. In: COLEÇÃO DE SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON – CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS E ALGUNS ASPECTOS DE AUDITORIA. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald, C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

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

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RECH, Ruy R. **Controle interno na administração pública**. Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 08 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/control-interno-administracao-publica.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

RODIL, Ricardo Julio. **A contabilidade como ferramenta de controle interno na pequena e nas médias empresas (PME)**. In: COLEÇÃO DE SEMINÁRIOS CRC-SP/IBRACON – CONTROLES INTERNOS CONTÁBEIS E ALGUNS ASPECTOS DE AUDITORIA. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TREVISAN & ASSOCIADOS. **Controle interno**. In: CRC-SP/IBRACON – CURSO BÁSICO DE AUDITORIA – NORMAS E PROCEDIMENTOS. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa. **Estrutura de apresentação de monografias, dissertações e teses – MDT**. 6. ed. rev.e ampl. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de procedimentos de controle interno

01) A organização possui manuais de controles internos?

R: _____

02) As atribuições e responsabilidades dos funcionários, sessões, divisões, departamento e gerencia estão claramente definidas nos manuais internos de organização?

R: _____

03) Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa (vendas, recebimentos, compras, pagamentos) estão também definidos nos manuais internos da organização?

R: _____

04) Existe segregações de funções de registros contábeis e acesso aos ativos?

R: _____

05) A empresa utiliza um sistema orçamentário (receitas, despesas, compras de matérias-primas, bem do imobilizados etc.)?

R: _____

06) Os valores incorridos são comparados com os orçados e as variações anormais e significativas analisadas?

R: _____

07) As transações e os controles internos estão sujeitos a uma verificação periódica de funcionamento?

R: _____

08) Existem controles físicos sobre os ativos, há confronto dos ativos com os registros contábeis?

R: _____

09) Existem procedimentos de controle para as contas a receber?

R: _____

10) Qual o documento que dá origem ao faturamento?

R: _____

11) As contas a receber estão representadas por duplicatas? Há um registro de emissão desses duplicatas?

R: _____

12) Qual é a habitualidade da empresa, venda à vista ou parcelada?

R: _____

13) Quem faz o registro de contas a receber e aonde são mantidos esses registros?

R: _____

14) Quem é responsável pelos recebimentos?

R: _____

15) É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos?

R: _____

16) São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros nos controles auxiliares?

R: _____

17) Os recebimentos são controlados independentemente por outras pessoas que não os manuseiam (custodia independente das duplicatas; conferência da seqüência numérica de recibos pré-numerados e checagem dos seus valores com os numerários efetivamente depositados)?

R: _____

18) Os cheques recebidos são cruzados e nomeados à empresa? Os recibos pré-datados são descontados nas datas corretas? Como e onde são guardados os cheques pré-datados?

R: _____

19) Os recebimentos em espécie são depositados em conta bancária ou são utilizados para fazer pagamentos?

R: _____

20) Quando se trata da liquidação de uma duplicata é emitido algum documento?

R: _____

21) Existe alguma relação de títulos em atraso e alguma pessoa responsável pela cobrança dos mesmos?

R: _____

22) Os controles atuais asseguram que sejam tomadas providências para as contas a receber em atraso (análise das contas em base mensal por idade de vencimento)?

R: _____

23) Os controles existentes garantem que o recebimento das vendas a prazo seja imediatamente depositado na conta corrente bancária da empresa?

R: _____

24) São utilizados boletins de caixa observáveis pelos clientes ou recibos pré-numerados?

R: _____

25) Funcionário, independente daquele que manuseia os recebimentos, verifica se o valor total do boletim de caixa ou do somatório dos recibos (deve conferir a seqüência numérica) concorda com os valores efetivamente depositados na conta bancária da empresa?

R: _____

26) Os controles atuais garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época devida?

R: _____

27) Os recibos pré-numerados ou fita de caixa registradora são enviados para a contabilidade?

R: _____

28) A contabilidade controla os boletins de caixa e a seqüência numérica dos recibos e confere com os recibos de depósito bancário?

R: _____

29) A contabilidade elabora conciliações bancárias em base mensal (poderia detectar um recebimento não identificado – recibo de depósito falso – e até mesmo omissão ou erro de contabilização)?

R: _____

30) É emitido um relatório mensal que evidencia ingresso de novas contas, pagamentos efetuados e valores efetuados por data de vencimento?

R: _____

31) Há um cadastro de clientes para ser consultado quando for necessário?

R: _____

32) É feito um estudo sobre a concessão do crédito ao cliente antes de ser processada a venda a prazo a fim de minimizar as vendas com clientes duvidosos?

R: _____

33) As informações das notas fiscais (quantidade, preço unitário, cálculo, impostos, nome e endereço dos clientes etc.) são conferidas de forma a reduzir a possibilidade de ocorrência de erros?

R: _____

34) Existe algum controle da saída da mercadoria? Referente a nota fiscal e sua conferência no carregamento?

R: _____

35) Como é feita a entrega das notas fiscais ao escritório contábil?

R: _____

36) O sistema de controle assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado?

R: _____

37) Os setores internos da empresa emitem requisição de bens ou serviços pré-numerada e devidamente aprovada e a remetem para o setor de compras?

R: _____

38) O setor de compras confere a seqüência numérica das requisições e a aprovação?

R: _____

39) O setor de compras tem um cadastro de fornecedores atualizado por natureza de bem ou serviço?

R: _____

40) É feita a cotação de preços junto aos fornecedores, a fim de obter as melhores condições comerciais?

R: _____

41) A formalização das compras é realizada por escrito (ordem de compra, contrato etc.)?

R: _____

42) Os controles internos garantem que os bens que passam a ser de propriedades da empresa ou os serviços a ela prestados sejam as obrigações resultantes dessas transações imediatamente contabilizadas?

R: _____

43) Existe centralização no recebimento das notas fiscais dos fornecedores?

R: _____

44) No momento da chegada do bem à empresa ou da prestação de serviços, é dada nas notas fiscais uma seqüência numérica pelo setor centralizador de seu recebimento (emitindo um documento interno pré-numerado ou aplicando sobre a nota fiscal um carimbo datador-numerador)?

R: _____

45) Existem procedimentos de controle para as contas a pagar?

R: _____

46) Quem faz a inscrição em contas a pagar?

R: _____

47) Como são feitos os pagamentos na sua maioria, à vista ou a prazo?

R: _____

48) Existe alguma pessoa responsável pela autorização dos pagamentos?

R: _____

49) Como são feitos os pagamentos, em dinheiro ou cheques? Se em cheques são nominais?

R: _____

50) Quem assina os cheques? E quem os entrega aos fornecedores?

R: _____

51) Os cheques são emitidos somente para os documentos habilitados para o pagamento pelo setor de contas a pagar?

R: _____

52) Os documentos probatórios dos pagamentos acompanham os cheques quando de sua assinatura?

R: _____

53) Os talonários de cheques são mantidos num lugar seguro?

R: _____

54) Os talonários são acessíveis às pessoas que os utilizam no curso normal de suas funções?

R: _____

55) Todos os cheques são nominativos?

R: _____

56) Os cheques são assinados por dois funcionários categorizados?

R: _____

57) Ambos os signatários examinam a documentação probatória dos pagamentos antes de assinarem os cheques?

R: _____

58) os signatários cancelam todos os documentos probatórios (rubricando-os, por exemplo) quando da assinatura dos cheques, a fim de evitar a sua reapresentação?

R: _____

59) A contabilidade exerce controle sobre a seqüência numérica dos cheques?

R: _____

60) A pessoa encarregada pelo pagamento exerce outras funções? Caso sim quais?

R: _____

61) Existe segurança de que somente as compras efetivamente recebidas e de acordo com os seus instrumentos formalizadores são liberadas para pagamento?

R: _____

62) É dado evidência no verso da nota fiscal de que o bem foi recebido ou de que o serviço foi prestado?

R: _____

63) Existe um setor de contas a pagar, cujo objetivo é habilitar notas fiscais para o pagamento?

R: _____

64) Antes de liberar a nota fiscal para o pagamento o setor de compras confere o documento fiscal (incluindo somas, multiplicações etc.) com ordem de compra ou contrato e inspeciona evidência do recebimento dos bens ou da prestação dos serviços?

R: _____

65) Os controles internos asseguram que os documentos sejam pagos na época devida?

R: _____

66) Todo o procedimento de pagamento é enviado à contabilidade?

R: _____

67) Como são registrados os pagamentos? É exigido algum pagamento probatório?

R: _____

68) Como são controlados os prazos de vencimentos das faturas e quem os controla?

R: _____

69) São realizadas conciliações mensais entre os registros auxiliares de contas a pagar e os registros mantidos pela contabilidade?

R: _____

70) São realizadas conciliações periódicas entre os extratos dos fornecedores e com os saldos de contas a pagar?

R: _____

71) É emitido um relatório mensal que evidencia ingresso de novas contas, pagamentos efetuados e valores a serem desembolsados por data de vencimento?

R: _____

APÊNDICE B – Modelo de documento de transferência de numerário

Nome da empresa	
Comprovante de transferência de numerários	
Nº 00001	
De: _____ Para: _____	
Descrição	Valores
Dinheiro (real)	
Cheques à vista	
Cheques a prazo	
Total	
Motivo da transferência:	
Data da movimentação: ___/___/___	
Remetente: _____ Recebedor: _____	

APÊNDICE C – Modelo de Formulário de adiantamento de viagem

Nome da empresa	Número do Recibo: _____
Adiantamento de Viagem	
Eu,(nome do funcionário), recebi de.....(nome da empresa), o valor de R\$....., referente a adiantamento de viagem para(local da viagem).	
Data: ___/___/___	
_____ Assinatura do colaborador	

APÊNDICE D – Modelo de relatório de viagem

Nome da empresa			
Relatório de despesas de viagem			
Colaborador:		Destino:	
Motivo:		Depto:	
Descrição dos gastos:		Vlr./unit.	Vlr. total
1- Combustível			
2- Pedágios			
3- Alimentação			
4- Hospedagem			
5- Diversos			
	Total.....>		

Data: ___/___/___

Assinatura do colaborador

APÊNDICE E – Modelo de controle de conta corrente bancária

Nome da empresa				
Controle de conta corrente bancária				
Banco:.....C/C.....				
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITOS (entradas)	DÉBITOS (saídas)	SALDO
Data da movimentação: ___/___/___				
Departamento financeiro			Gerência	

APÊNDICE G – Modelo de Ficha de pedido de compras

Nome da Empresa	
Ficha de pedido de compra	
Solicitante: <u>Departamento de estocagem e produção</u>	
Quantidade	Descrição
1000 kg	Arroz em casca
05 unid	Bobina de embalagens 5 kg

Data: ___/___/_____

Assinatura: _____

APÊNDICE H – Modelo de carimbo de autorização de pagamento

<p style="text-align: center;">Autorização de Pagamento</p> <p>Data: ___/___/___</p> <p>Forma de pagamento: _____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Gerência</p>

APÊNDICE I – Modelo de formulário de controle de pagamentos com cheque

Nome da empresa		
Controle de pagamentos com cheque		
Numero do cheque: _____ Banco: _____		
Documento	Fornecedor	Valor
Data da movimentação: ___/___/___		
_____ Gerência		