

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

**Bruna Harter Dias  
Gabriela Gouvêa Weber**

**ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

Santa Maria, RS  
2017

**Bruna Harter Dias  
Gabriela Gouvêa Weber**

**ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M. Ana Paula Fraga

Santa Maria, RS  
2017

**Bruna Harter Dias  
Gabriela Gouvêa Weber**

**ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

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

**Aprovado em 23 de junho de 2017:**

---

**Ana Paula Fraga, M. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Wanderlei José Ghilardi, Dr. (UFSM)**

---

**Ney Izaguirry de Freitas Junior, M. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre iluminar a mim e as pessoas que eu amo, por derramar bênçãos sobre minha caminhada e me amparar em momentos de angústia e sofrimento.

Ao meus pais, Milton e Velanir, que nunca mediram esforços pra me tranquilizar em momentos ruins, por me direcionarem sempre pro caminho certo e me ensinarem tanto sobre a vida, agradeço por serem meu alicerce e exemplo de pessoas de caráter, honestidade e humildade, obrigada também, por me ensinarem a olhar os outros com igualdade e nunca pisar em ninguém. Obrigada por viverem suas vidas me ensinando a ser uma pessoa melhor.

Ao meu irmão, Ricardo, que sempre foi tão presente na minha vida em todos os sentidos, por demonstrar carinho por mim das formas mais lindas que existem e por nunca deixar de me apoiar.

À minha irmã, Noele, que sempre teve o dom de me acalmar e me passar a certeza de que tudo daria certo, obrigada por me ensinar tanto e sempre buscar o meu melhor, muitas vezes sem eu nem saber.

Ao meu sobrinho, Bento, que mal fala mas é a minha maior inspiração, muitas vezes quando achei que as coisas não dariam certo, eu lembrava dele e me tranquilizava.

Ao meu namorado, Gabriel, que foi além de namorado, um amigo impecável, obrigada por me passar segurança e nunca ter pensado em desistir de mim, tu foi essencial nessa caminhada, pois se as coisas deram certo muito foi porque você esteve integralmente ao meu lado.

À minha amiga e colega, Gabriela, que aceitou encarar esse trabalho comigo e se manteve firme até o fim, obrigada pela paciência e por ter se tornado uma amiga que quero levar pra sempre na minha vida.

Aos colegas e amigos: Bernardo, Caroline e Jéssica que foram os melhores amigos que eu poderia ter encontrado na faculdade.

À orientadora Prof<sup>a</sup>. M. Ana Paula Fraga, por seus ensinamentos e por não medir esforços para nos auxiliar na conclusão do trabalho de conclusão de curso e em nome dela aos demais professores que sempre nos incentivarem.

Bruna Harter Dias

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de estar viva, por ter me ajudado a superar dificuldades as quais não sabia ser capaz de enfrentar, por ter iluminado meu caminho para chegar onde estou, e por ter me guiado com sua sabedoria na realização deste trabalho.

Agradeço a meus pais, Vera Regina Gouvêa Weber e Elton José Weber, por sempre me incentivarem a estudar e a seguir meus sonhos, mostrando que é possível alcançar o que se deseja através da perseverança e esforço. Vocês são meu exemplo de vida. A Augusto Gouvêa Weber, por ser meu amigo e irmão, apesar de nossas disputas e desavenças, sempre estamos unidos em família.

Agradeço à professora Ana Paula Fraga, por ter aceitado ser orientadora deste trabalho, por toda sua dedicação e comprometimento, e aos demais professores por terem compartilhado seu conhecimento, contribuindo para minha formação acadêmica e o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha dupla, Bruna Harter Dias, por ser sempre atenciosa e paciente comigo, por ter se tornado minha amiga de coração e estar sempre presente quando precisei de um empurrãozinho. Agradeço, ainda, a Cléber Ribas dos Santos, que além de namorado é meu melhor amigo, obrigada por apoiar minhas decisões e me ajudar a ser uma pessoa melhor.

Agradeço também à minha Vó Zelinda e Dinda Elaine, pela compreensão da minha ausência em determinados períodos do ano, pelo carinho sempre demonstrado e incentivo constante aos estudos, além das saborosas refeições sempre servidas com imenso amor.

Agradeço a todos os amigos que se fizeram presente no decorrer do curso, em especial ao Bernardo Pegoraro, a Caroline Almeida, Jéssica Turatti e Yvelise Piccinin, por serem meus amigos de coração e por sempre me incentivar a seguir na busca pelo conhecimento.

Por fim, agradeço aos proprietários da empresa que disponibilizaram os dados como forma de confiança de que o trabalho apresentado traria resultados, os quais foram imprescindíveis para a realização do presente estudo. E a todos que de algum modo ajudaram nesta conquista meu muito obrigada.

Gabriela Gouvêa Weber

## RESUMO

### ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL

AUTORAS: Bruna Harter Dias e Gabriela Gouvêa Weber

ORIENTADORA: Ana Paula Fraga

O presente estudo procurou analisar os controles internos dos principais processos da matriz de uma empresa comercial localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, objetivando verificar se o sistema de controles internos existentes em cada um deles estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, e, se necessário, recomendar mudanças e sugerir novos controles com o intuito de contribuir para uma maior eficiência em suas operações. Visando atingir o objetivo proposto no estudo, buscou-se embasamento em conhecimentos literários mediante uma revisão de conceitos e aplicabilidade dos controles internos. A partir disso, verificou-se os principais processos da empresa estudada, com o intuito de analisá-los mediante a realização de visitas, observações e entrevistas, e assim, coletar dados suficientes para a elaboração dos fluxogramas e do organograma da empresa. Dessa forma, tornou-se possível averiguar se os controles internos existentes em cada processo analisado estão adequados, e, se necessário sugerir aprimoramentos. Constatou-se que os controles internos presentes nos principais processos estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, porém, como principal sugestão, propôs-se a implantação de um manual de controles internos para que as políticas e procedimentos da empresa fiquem claramente definidos e sirva como instrumento no auxílio da visão dos processos tanto para os proprietários quanto aos colaboradores. A existência de um manual de controles internos e seu devido seguimento fomenta a eficiência das operações e evita irregularidades.

**Palavras-chave:** Controles internos. Eficiência. Processos.

## **ABSTRACT**

### **INTERNAL CONTROL ANALYSIS IN A COMMERCIAL COMPANY**

**AUTHORS:** Bruna Harter Dias and Gabriela Gouvêa Weber

**ADVISER:** Ana Paula Fraga

The current study aimed to analyze the internal controls of the main processes in a parent company of a commercial company located in the northwest of Rio Grande do Sul, Brazil, seeking to identify whether the system of internal controls in each of them are appropriate and comply with the principles and theories in force and, if necessary, to suggest new controls to contribute for a better efficiency in operations. Aiming to reach the proposed objective in the study, we grounded in literary knowledge through concepts review and applicability of internal controls. From this, the main processes of the studied company were verified, with the purpose of analyzing them through visits, observations and interviews, and thus, collect satisfactory data to elaborate the flowcharts and the organizational chart of the company. Thus, it became possible to verify if the internal controls in each analyzed process are adequate and, if necessary, to suggest improvements. It was verified that the internal controls present in the main processes are adequate and comply with the principles and theories in force. However, it was proposed the implementation of an internal controls-manual to clearly define the policies and procedures of the company and to serve as an instrument to aid the vision processes for both owners and employees. The existence of an internal controls-manual and its due segment encourage the efficiency of operations and avoid irregularities.

**Keywords:** Internal controls. Efficiency. Processes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Amplitude de autoridade .....	30
Figura 2 – Fluxo de autoridade.....	32
Figura 3 – Símbolo de emissão de documento .....	36
Figura 4 – Simbologia global ou de coluna .....	36
Figura 5 – Conector.....	37
Figura 6 – Uso dos símbolos – operação.....	38
Figura 7 – Arquivo .....	38
Figura 8 – Conferência.....	39
Figura 9 – Decisão .....	40
Figura 10 – Circulação .....	40
Figura 11 – Organograma da empresa objeto de estudo.....	50
Figura 12 – Fluxo do processo para compra de mercadorias .....	55
Figura 13 – Fluxo do processo de recepção e armazenamento de mercadorias.....	58
Figura 14 – Fluxo do processo das notas fiscais.....	61
Figura 15 – Fluxo do processo para pagamentos .....	62
Figura 16 – Fluxo do processo de controle do estoque.....	64
Figura 17 – Fluxo do processo de vendas .....	68
Figura 18 – Fluxo do processo de expedição.....	71
Figura 19 – Fluxo do processo de recebimentos via caixa.....	72
Figura 20 – Fluxo do processo de recebimento via carnê .....	76
Figura 21 – Fluxo do processo de cobrança .....	77

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CPF	Cadastro Pessoa Física
NF	Nota Fiscal
RG	Registro Geral
Sefaz	Secretaria da Fazenda
SERASA	Centralização de Serviço dos Bancos S.A.
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
TI	Tecnologia da informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	14
2.1	HISTÓRIA DOS CONTROLES INTERNOS .....	14
2.2	CONCEITOS DE CONTROLES INTERNOS.....	14
2.3	NATUREZA DOS CONTROLES INTERNOS.....	16
2.4	IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS .....	17
2.5	OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS .....	18
2.6	CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO .....	18
2.7	CUSTOS DO CONTROLE INTERNO X BENEFÍCIOS.....	19
2.8	PRINCÍPIOS DOS CONTROLES INTERNOS .....	19
<b>2.8.1</b>	<b>Responsabilidade</b> .....	19
<b>2.8.2</b>	<b>Rotinas internas</b> .....	21
2.8.2.1	<i>Manual de controles internos</i> .....	21
<b>2.8.3</b>	<b>Acesso aos ativos</b> .....	22
<b>2.8.4</b>	<b>Segregação de funções</b> .....	23
<b>2.8.5</b>	<b>Confronto dos ativos com os registros</b> .....	24
<b>2.8.6</b>	<b>Amarrações do sistema</b> .....	24
2.9	CATEGORIAS DE CONTROLES INTERNOS .....	25
<b>2.9.1</b>	<b>Controles organizacionais</b> .....	25
<b>2.9.2</b>	<b>Controles de sistema de informação</b> .....	26
<b>2.9.3</b>	<b>Controle de procedimentos</b> .....	27
2.10	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	27
<b>2.10.1</b>	<b>Organogramas</b> .....	31
<b>2.10.2</b>	<b>Fluxogramas</b> .....	33
2.11	CONTROLE INTERNO E SISTEMAS DE PROCEDIMENTOS DE DADOS.....	41
2.12	LIMITAÇÕES DOS CONTROLES INTERNOS .....	42
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS</b> .....	44
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS.....	44
3.2	QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	44
3.3	QUANTO AO MÉTODO DE ABORDAGEM.....	45
3.4	QUANTO ÀS TÉCNICAS DE PESQUISA.....	45
3.5	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	46
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	48
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	48
4.2	ORGANOGRAMA .....	49
<b>4.2.1</b>	<b>Administração – proprietários</b> .....	50
4.2.1.1	<i>Setor administrativo/financeiro</i> .....	51
4.2.1.1.1	Setor de cobrança .....	51
4.2.1.1.2	Setor fiscal.....	51
4.2.1.1.3	Setor financeiro .....	52
4.2.1.1.4	Setor de estoque .....	52
4.2.1.2	<i>Setor de vendas</i> .....	52
4.2.1.2.1	Setor caixa .....	52
4.2.1.2.2	Setor de vendas .....	52
4.2.1.3	<i>Setor de arquitetura</i> .....	53
4.2.1.3.1	Execução de projetos .....	53
4.2.1.4	<i>Setor de execução e entrega de mercadorias</i> .....	53

4.2.1.4.1	Setor de expedição .....	53
4.2.1.4.2	Setor de montagem de móveis .....	53
4.3	PRINCIPAIS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	54
<b>4.3.1</b>	<b>Compra de mercadorias</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Recepção e armazenamento de mercadorias</b> .....	<b>57</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Fiscal</b> .....	<b>60</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Financeiro</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Estoque</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Vendas</b> .....	<b>66</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Setor de expedição</b> .....	<b>71</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Caixa</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Setor de cobrança</b> .....	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E SUGESTÕES</b> .....	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
	<b>ANEXO A – CONTRATO DE COMPRA E VENDA A PRAZO COM</b> <b>GARANTIAS DIVERSAS</b> .....	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário econômico em que a sociedade se depara atualmente, as empresas necessitam encontrar formas de se manterem em situação estável ou buscarem alternativas que as tornem cada vez mais competitivas no mercado. Nessa perspectiva, toda empresa ao se inserir ou se manter no mundo dos negócios, necessita atender aos seus próprios objetivos e também satisfazer as necessidades dos seus clientes e colaboradores.

Nesse contexto, uma das formas de uma empresa garantir ou buscar estabilidade é instaurar um controle interno sólido e bem definido, que contribua para uma maior eficiência em suas operações. Isso, porque quando os controles internos são ineficientes, dão margem à falta de comprometimento dos colaboradores, aumentam o risco de que as decisões tomadas pelos proprietários sejam errôneas e a empresa acaba ficando suscetível a erros e fraudes em seus processos, causando certa instabilidade financeira e administrativa na empresa.

Uma maneira de aperfeiçoar as práticas administrativas e proporcionar informações à administração para que a mesma tome melhores decisões em relação à segurança do seu patrimônio, dos seus documentos, das informações e registros, é aprimorar o controle interno de cada um dos setores da empresa e mantê-los sempre supervisionados, na medida do possível. Ou seja, avaliar que as operações internas estão fluindo conforme previsto pelos supervisores, através da análise dos processos de cada setor, intensifica a supervisão sobre a totalidade da empresa, evitando possíveis irregularidades.

Diante da necessidade das empresas aperfeiçoarem os controles internos existentes em seus procedimentos como forma de garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem, e assim, permanecerem estáveis no cenário econômico atual, o estudo delimita-se em analisar os principais processos internos da matriz de uma empresa comercial atuante no ramo varejista, localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Mediante esta análise, torna-se possível avaliar cada um dos principais processos da empresa e apontar as etapas, que muitas vezes por carência no aprimoramento dos seus controles, podem causar danos à mesma. À vista disto, a problemática abordada neste estudo, se detém em verificar se os controles internos

existentes nos principais processos da empresa estudada estão adequados e atendem às normas e teorias vigentes.

Desta forma, o presente estudo possui como objetivo geral verificar se os controles internos existentes em cada um dos principais processos de uma empresa comercial atuante no ramo varejista estão adequados, e atendem aos princípios e teorias vigentes, e, se necessário, recomendar aprimoramentos e sugerir novos controles com o intuito de contribuir para uma maior eficiência em suas operações.

Como forma de atingir o objetivo geral, fez-se necessário, especificamente:

- buscar embasamento em conhecimentos literários mediante uma revisão de conceitos e aplicabilidade dos controles internos;
- identificar e analisar os principais processos da empresa estudada através da realização de visitas, observações e entrevistas com os proprietários, a fim de coletar dados pertinentes ao estudo;
- verificar se os controles internos existentes em cada um dos principais processos da empresa estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, e se preciso, sugerir melhorias e novos controles a fim de aperfeiçoá-los.

O estudo justifica-se primeiramente por proporcionar que as vivências acadêmicas sejam postas em prática. Pois, é possível perceber que os conceitos de controles internos que se estuda na graduação, bem como seus princípios, podem prontamente serem aplicados às rotinas e processos internos de qualquer empresa, com o intuito de tornar visível aos proprietários em quais situações existem deficiências no controle e precisam ser aperfeiçoadas como forma de garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem.

Também se justifica pelo fato de colaborar com o crescimento e organização de uma empresa de pequeno porte. Através da análise de cada processo e sugestões de aprimoramento no seu sistema de controle interno, torna-se possível um controle intenso e adequado que salvguarde o patrimônio da empresa, garanta a adequação dos dados contábeis, a eficiência das operações e a aderência dos colaboradores às políticas adotadas pela administração.

Tendo em vista atingir os objetivos do estudo, o trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução, contendo o tema, a problemática, objetivos e justificativa. O segundo capítulo trata sobre a revisão bibliográfica, trazendo conceitos pertinentes ao controle interno. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, que diz respeito aos métodos utilizados no estudo. No

quarto capítulo desenvolveu-se o estudo de caso, mediante observações e análise dos controles internos da empresa estudada. E o quinto capítulo, que finalizou o estudo, traz as conclusões alcançadas e sugestões para a continuidade da pesquisa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica engloba conceitos de diferentes autores em relação aos controles internos, o que fundamenta o desenvolvimento do estudo.

### 2.1 HISTÓRIA DOS CONTROLES INTERNOS

Conforme Cruz e Glock (2003), o controle interno surgiu com as mais antigas formas de organização de grupos em sistema decisório para questões coletivas, e hoje, é um dos mecanismos mais mencionados pelos gestores e órgãos fiscalizadores.

Contemplando a história do controle interno, os autores ainda dizem que:

Embora ao longo do tempo tenha-se perdido a origem da informação, alguns pesquisadores concluíram que a palavra controle deriva da expressão *contrôle* e provém da França, quando no século XVII, já significava o poder ou o ato de controlar, averiguar, verificar, etc. Segundo os historiadores, um registro de nomes, por exemplo, era chamado de *rôle*, e o *contre-rôle* era outro registro, o qual ao ser confrontado com o original, propiciava uma ação de controle. (CRUZ; GLOCK, 2003, p. 11).

Castro (2009) menciona que, na área federal, com a impossibilidade do Brasil realizar operações de crédito com os banqueiros ingleses (1914), por incapacidade de oferecer garantias para os empréstimos, a sociedade civil e o Governo Federal se uniram, no país inteiro, para a implantação de controles internos através da contabilidade. Dessa forma, nota-se que o controle interno é um termo que surgiu pela necessidade de organização e gestão e que até hoje se faz necessário para manter um bom sistema decisório dentro de uma organização.

### 2.2 CONCEITOS DE CONTROLES INTERNOS

Crepaldi (2013) conceitua controles internos como sendo instrumentos que a organização destina para vigiar, fiscalizar, prever, observar e governar os acontecimentos internos e que de alguma forma podem refletir no seu patrimônio. Diante disso, percebe-se que os controles internos são fontes essenciais para a gestão de uma empresa, pois um sistema de controle interno bem engajado

proporciona informações confiáveis, que dão suporte para a administração tomar as melhores decisões possíveis.

Corroborando com essa ideia, Attie (2011, p. 191) contempla:

O controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança etc.

Almeida (2012, p. 57) ainda esclarece:

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.

Reforçando o exposto, os autores ainda trazem que o controle interno inclui controles que podem ser inerentes tanto à contabilidade quanto à administração. Para Attie (2011, p. 192), esses controles contábeis:

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

Na percepção de Crepaldi (2013, p. 472) “Os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem”.

Dessa forma, Almeida cita alguns exemplos dos controles contábeis:

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- controles físicos sobre ativos;
- auditoria interna. (ALMEIDA, 2012, p. 57).

Sobre os controles administrativos, Attie (2011, p. 193) comenta que “Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração”.

Alguns exemplos desses controles administrativos são mencionados por Almeida:

- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- controle de qualidade;
- treinamento de pessoal;
- estudos de tempos e movimentos;
- análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizado economicamente. (ALMEIDA, 2012, p. 58).

Crepaldi (2013, p. 473), ainda explica que:

Os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.

Após a exposição dos controles quanto a sua classificação em contábeis e administrativos, o próximo subtítulo traz a classificação quanto a sua natureza.

### 2.3 NATUREZA DOS CONTROLES INTERNOS

De acordo com Dias (2010, p. 5), a natureza dos controles internos pode ser classificada como:

Preventiva: atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.

Detectiva: como o nome indica, detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra.

Corretiva: serve como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já terem ocorrido.

O autor ressalta a importância dos controles internos, principalmente quando atuam de acordo com a natureza preventiva, pois não adianta somente detectar e corrigir um problema depois de ocorrido.

Por conseguinte, Dias (2010) também menciona que a finalidade dos controles internos seria a atuação em conjunto das três formas já conceituadas:

- 1º) Criar controles preventivos que proporcionem segurança quanto a inexistência das falhas inerentes aos processos;
- 2º) Definir de que forma podem ser identificadas as ocorrências de erros possíveis ao tipo de negócio praticado;
- 3º) Criar controles para identificação das causas de possíveis falhas ocorridas, para embasamento da forma de sua correção. (DIAS, 2010, p. 6).

Diante do exposto pelo autor, evidencia-se que tanto o controle de natureza preventiva quanto os de naturezas detectiva e corretiva são necessários para qualquer tipo de negócio, ressaltando que muitas vezes as falhas são intrínsecas aos processos, onde nem todos os problemas são possíveis de serem previstos e ligados a fatores controláveis.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

Para Attie (2011, p. 191) “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 [...]”.

Nesse contexto, “Pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”. (CREPALDI, 2013, p. 474).

De acordo com Cordeiro (2013, p. 69),

Os problemas de controles internos encontram-se na empresa moderna, em todas as suas áreas: vendas, fabricação, compras, tesouraria etc. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas funções assume fundamental importância para que se assumam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

O autor ainda alega que os controles internos são o apoio para que a administração mensure o alcance dos objetivos predeterminados pela organização.

## 2.5 OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS

Cordeiro (2013, p. 71), defende que “Os objetivos do controle interno são, entre outros, assegurar que as várias fases do processo decisório, o fluxo de informações, a implementação das decisões se revistam da necessária confiabilidade”.

Para Attie (2011, p. 195) “O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar”.

A corroboração das duas ideias vem ao encontro da percepção de Jund (2007) que relata que um adequado controle interno deve conter determinados objetivos que visem atender as necessidades da organização. Diante do exposto, o autor elenca tais objetivos:

- garantir informações adequadas, visando à tomada de decisões;
- estimular o respeito e a obediência às políticas da administração;
- proteger os ativos;
- promover a eficiência e a eficácia operacional. (JUND, 2007, p. 377).

A partir da menção dos objetivos que visam atender às necessidades da organização, nota-se a importância dos controles internos para uma companhia.

## 2.6 CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

As características de um eficiente sistema de controle interno, segundo Attie (2011, p. 193), compreendem:

- plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Ao que se pode perceber, as características mencionadas visam o aprimoramento do domínio da empresa sobre seus dados, visando maior eficiência nas suas atividades.

## 2.7 CUSTOS DO CONTROLE INTERNO X BENEFÍCIOS

Segundo Almeida (2012, p. 64),

O custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter. Isso quer dizer que os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.

Corroborando com o exposto, Crepaldi (2013) salienta que a consequência de um sistema de controle interno é proporcionar uma plausível certeza de que os seus objetivos sejam atingidos. Essa certeza razoável, leva em consideração o custo do controle interno, o qual não deve superar os benefícios esperados do mesmo. Tais benefícios consistem na redução das perdas decorrentes dos objetivos implícitos na definição de controle contábil que não foram atingidos.

## 2.8 PRINCÍPIOS DOS CONTROLES INTERNOS

Cordeiro (2013) traz seu entendimento sobre os princípios dos controles internos da seguinte forma:

Como se sabe, a natureza da estrutura de controles internos varia de uma empresa para outra, devido às particularidades do segmento econômico de cada uma. Isso, porém, não invalida o reconhecimento da existência de princípios fundamentais que devem estar presentes em qualquer estrutura de controle eficiente. (CORDEIRO, 2013, p. 74).

Torna-se perceptível que para a obtenção de um controle interno eficiente dentro de uma organização é indispensável que existam princípios de controles internos que sejam seguidos por toda equipe de trabalho.

### 2.8.1 Responsabilidade

Na percepção de Cordeiro (2013, p. 74) faz-se “Necessário fixar as responsabilidades para que haja clara delimitação de responsabilidade em um sistema bem planejado, pois, caso contrário, não haverá eficiência”.

No princípio da responsabilidade, destaca-se a importância das atribuições serem claramente definidas e limitadas aos funcionários:

As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização. As razões para se definirem as atribuições são:

- assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados;
- detectar erros e irregularidades;
- apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa. (ALMEIDA, 2012, p. 58).

Dessa forma, Almeida (2012) esclarece que a administração da empresa é que deve assumir a responsabilidade de instaurar o sistema de controle interno, verificar o cumprimento do mesmo pelos funcionários e da sua modificação, no intuito de adequá-los a novas situações. Pois, além de ser responsável pelos controles internos, a administração deve atribuir responsabilidade aos colaboradores da empresa. Nesse contexto, salienta-se o compromisso e a responsabilidade da administração em relação ao sistema de controle interno:

A mais visível evidência do compromisso da administração para uma organização controlada são as políticas, práticas e procedimentos a serem seguidos. A documentação de políticas, práticas e procedimentos leva muito tempo para assegurar controles internos sadios, o que não deve reduzir o esforço de produzir manuais bem redigidos, consistentes e cuidadosamente revisados pelos administradores. Somente a constante diligência dos executivos pode sustentar padrões éticos sadios. (ATTIE, 2011, p. 202).

Dessa forma, Attie (2011) relata que uma empresa deve ser constituída através de uma representação hierárquica superior dos administradores, para que, a partir disso, os administradores passem a exercer forte influência no sistema de controle interno, aderindo o pessoal às ações do administrador ao qual se subordinam.

Diante do exposto, o autor ainda ressalta que,

Para proteger o patrimônio da empresa, os administradores devem consistentemente reforçar o sistema de controle interno. Quando os executivos assumem a responsabilidade, a média administração e os demais níveis são compelidos a repartir o empenho e a assumir os padrões próprios de comportamento. (ATTIE, 2011, p. 203).

Contudo, Attie (2011) menciona que qualquer sistema de controle interno pode ser deteriorado se não for supervisionado. Neste sentido, o autor traz que o sistema de controle interno deve ser supervisionado continuamente para determinar se:

- a) a política interna presente está sendo corretamente interpretada;
- b) as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e
- c) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas. (ATTIE, 2011, p. 201).

Em síntese, nota-se que a responsabilidade pela determinação do controle interno dentro de uma organização deve ser posicionada nos níveis mais elevados da hierarquia, a fim de preservar a sua independência e objetividade. Além disso, são os administradores, com sua influência e permanente disseminação acerca dos controles internos, que devem atribuir as responsabilidades aos demais cargos existentes, para que assim a administração consiga a adesão de seu pessoal e de sistemas de controle mais eficientes.

### **2.8.2 Rotinas internas**

Para Cordeiro (2013, p. 70), rotinas internas são:

Políticas e procedimentos claramente definidos que levem em conta as funções de todos os setores da empresa. Todas as instruções devem ser por escrito. Os manuais de procedimentos fomentam a eficiência e evitam erros.

Segundo Crepaldi (2013), a empresa deve definir em um manual de controles internos todas as rotinas internas da mesma. Essas rotinas devem ser elaboradas e estruturadas pela administração da empresa de acordo com as devidas necessidades.

#### *2.8.2.1 Manual de controles internos*

Nas palavras de Dias (2010, p. 2) “O manual de controles internos é uma ferramenta que auxilia na visão de processo para o fluxo de atividades da empresa”. O autor ainda menciona que a existência de um manual de controles internos em uma empresa tem como finalidade tornar visível e transparente o que a empresa entende por comportamento ético na execução de seus procedimentos operacionais,

administrativos, financeiros, apresentando padrões de atuação. Dessa forma, o cumprimento das regras estabelecidas no manual é obrigatório para todos os colaboradores da empresa: áreas usuárias, áreas técnicas, entre outras, etc.

Dias (2010) afirma que quando a empresa detém conhecimento sobre os seus procedimentos, ela demonstra ter preocupação com a sua eficácia e qualidade, e que a única forma de obter esta mentalidade é padronizando e normatizando as rotinas internas e estabelecendo políticas e critérios a partir da criação de um manual de controles internos.

Na percepção de Araujo (2009), o objetivo da manualização é permitir que as informações reunidas sejam dispostas de forma sistemática, segmentada e metódica, atuando como um instrumento que facilite a gestão dos processos organizacionais. O autor ainda menciona que não é o conteúdo que importa, nem a quem o manual de controles internos é endereçado, mas sim a persistência em seu uso e a certeza de que sua utilização contribuirá para a gestão da empresa, dando-a condições de manter uma dinâmica ágil em seus mais variados aspectos.

Complementando o exposto, Araujo (2009, p. 125) traz que “O manual vale como instrumento de permanente consulta, sem ser o único no qual gestores e executantes devem pautar seu trabalho. Por isso, deve ser bem elaborado, claro, lógico, sem ser limitador da criatividade humana”.

Diante do que foi descrito pelos autores, é perceptível que o manual de controles internos representa um direcionador dos procedimentos que são desenvolvidos pela empresa e que abrange todos os procedimentos e rotinas necessários para que seja aplicado. Nota-se também que a utilização de manuais de instruções em uma empresa é de suma importância para sua organização, pois proporciona qualidade das informações e promove a eficiência de suas operações.

### **2.8.3 Acesso aos ativos**

A empresa deve restringir o acesso dos funcionários aos ativos da empresa para poder estabelecer um seletivo movimento em relação ao manuseio de numerários. Segundo Crepaldi (2013), a empresa além de limitar o acesso a seus ativos, deve estabelecer controles físicos sobre eles.

Para Crepaldi (2013, p. 477), representam acesso aos ativos da empresa:

- manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária;
- emissão de cheque sozinho (única assinatura);
- manuseio de assinados;
- manuseio de envelopes de dinheiro de salários;
- custódia de ativos (dinheiro em caixa, cautelas de títulos, estoques, imobilizado etc.).

São exemplos de controles físicos sobre os ativos da empresa:

- local fechado para o caixa;
- guarda de títulos em cofre;
- a fábrica estar totalmente cercada e revista na saída dos funcionários ou terceiros com embrulhos e carros (poderiam estar levando indevidamente bens da empresa). (CREPALDI, 2013, p. 477).

O autor complementa afirmando que o acesso aos ativos pode ser de forma direta (fisicamente) ou indireta, por meio de preparação de documentos que autorizam sua movimentação.

#### **2.8.4 Segregação de funções**

Além de ser uma das atividades de maior risco em uma organização, a segregação de funções é essencial para a efetividade dos controles internos. Diante do pressuposto, Cordeiro (2013, p. 70), discorre:

Nenhuma pessoa, individualmente, deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial. A contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um empregado ou departamento não deve ocupar uma posição que tenha controle contábil e, ao mesmo tempo, controle das operações que geram os lançamentos contábeis. Se possível, deve haver rotatividade entre os empregados designados para cada trabalho; devem ser obrigatórias as férias para as pessoas que ocupam cargos importantes. A rotatividade reduz as oportunidades para que se cometam fraudes e, frequentemente, resulta em novas ideias de sistemas.

Nesse contexto, salienta-se que “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno” (CREPALDI, 2013, p. 477). Percebe-se que a aderência a esse

princípio contribui para diminuir riscos de erros e fraudes e, dessa forma, também contribui para a eficiência das operações internas de uma empresa.

### **2.8.5 Confronto dos ativos com os registros**

Dentre os princípios do controle interno, a comparação do que existe fisicamente no ativo de uma organização com o que foi registrado na contabilidade é de fundamental importância, já que é uma forma de buscar uma certeza razoável de que o que foi registrado existe de fato. Dessa forma, são elencados alguns exemplos de confronto dos ativos com os registros:

- contagem de caixa e comparação com o saldo do razão geral;
- contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos do razão geral;
- conciliações bancárias (reconciliação, em determinada data-base, do saldo da conta corrente bancária segundo o razão da contabilidade, com o saldo pelo extrato enviado pelo banco);
- inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado, confronto com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral. (ALMEIDA, 2012, p. 61).

Diante do exposto, Almeida (2012) ainda ressalta que a empresa deve constituir procedimentos para que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam confrontados com os registros da contabilidade.

### **2.8.6 Amarrações do sistema**

De acordo com Almeida (2012), o sistema de controle interno deve ser preparado para que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período que atenda ao princípio da competência. Esse fato exige uma série de providências que devem ser seguidas para que todos os sistemas contábeis sejam amarrados, dificultando a existência de erros e fraudes, pois esse tipo de princípio possui como principal objetivo detectar desfalques de bens e registros contábeis inadequados.

Diante do mencionado pelo autor, entende-se que o sistema interno da organização deve agir de forma interligada nas transações, para que seja possível analisar as transações de um setor em relação a outro, evitando ações suspeitas,

detectando erros o mais rápido possível e desempenhando ações tempestivas, pois cada setor depende do outro, e, dessa forma, torna-se indispensável que exista a cobrança de todos os setores envolvidos na empresa.

## 2.9 CATEGORIAS DE CONTROLES INTERNOS

Segundo Crepaldi (2013, p. 496) “Não existe uma terminologia universal para descrever as categorias de controles internos, entretanto podem ser classificadas segundo suas finalidades [...]” Dessa forma, a classificação é descrita como segue:

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

A seguir estão apresentados os tipos de controles internos.

### 2.9.1 Controles organizacionais

Nas palavras de Crepaldi (2013, p. 496), “Controles organizacionais referem-se ao controle obtido por meio da maneira de designar responsabilidades e delegar autoridade”. O autor complementa afirmando que muitas vezes o tamanho das empresas faz com que a administração torne-se impossibilitada de supervisionar todas as operações existentes na mesma. Dessa forma, é indispensável estabelecer uma estrutura organizacional adequada. Crepaldi (2013) ainda menciona que essa estrutura é um marco no qual se realizam as atividades de planejamento, execução e controle das operações e que a eficácia dependerá de considerações como:

- atribuição de responsabilidade e delegação de autoridade claramente definidas;
- segregação de funções incompatíveis para evitar que sejam controladas por qualquer indivíduo ou departamento de organização;
- fornecimento de recursos, inclusive pessoal competente, em quantidade suficiente para o cumprimento das responsabilidades atribuídas;
- existência de sistemas de medição e avaliação do desempenho. (CREPALDI, 2013, p. 496-497).

Mediante o exposto, no que diz respeito à organização de funções e delegação de autoridade, Crepaldi (2013) conclui que é cabido documentar a definição de linhas

e instrumentos de operação, por meio de manuais de organização, organogramas e descrição de cargos.

### **2.9.2 Controles de sistema de informação**

No entendimento de Crepaldi (2013, p. 497), “Os controles de sistema de informação referem-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração.”

Dessa forma, o autor comenta sobre a importância do controle do sistema de informação, da seguinte forma:

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. (CREPALDI, 2013, p. 497).

É sabido que não há a possibilidade dos administradores estarem presentes para observar tudo que ocorre dentro da organização. Mediante isso, Crepaldi (2013, p. 497) traz seu entendimento:

A direção executiva não pode estar presente para observar todas as operações nem inteirar-se de todas as decisões tomadas nos diferentes níveis da organização. O sistema de informação equivale aos “olhos e ouvidos” da administração, e uma das características que distinguem as empresas mais bem-sucedidas é, muitas vezes, a qualidade de informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisão.

O autor complementa elencando algumas características das quais um bom sistema não pode prescindir:

- a informação deve ser suficientemente detalhada para permitir identificação das operações “fora de linha” ou possíveis problemas;
- os relatórios devem conter informação relevante para os usuários;
- a forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância;
- a informação deve ser distribuída conforme as responsabilidades atribuídas;
- a informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessárias. (CREPALDI, 2013, p. 497-498).

Diante disso, vale ressaltar que o controle não existe por meio do simples fornecimento de informações, mas sim pelo uso que a administração faz das mesmas.

### 2.9.3 Controle de procedimentos

Outra categoria de controles internos, classificada de acordo com sua finalidade, é o controle de procedimentos, explicada por Crepaldi (2013) como sendo a dos controles que se referem ao controle obtido através da observação de políticas e procedimentos dentro da empresa.

O autor expõe dois tipos de controles de procedimentos:

- Procedimentos do fluxo de documentação. São incorporados no sistema de processamento de transações.

Exemplos:

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

- Procedimentos de controle independentes. São aqueles estabelecidos pela administração, independentemente das rotinas de processamento de transações.

Exemplos:

- conciliações de saldos bancários; (correspondente no país exterior), auditoria interna;
- controle dos saldos segundo os razão subsidiários, para verificar se coincidem com aqueles segundo as contas de controle do razão geral;
- proteção física. (CREPALDI, 2013, p. 498).

É perceptível que a existência de procedimentos dentro de uma organização é indispensável para que seja possível alcançar a eficiência das operações e atingir os objetivos empresariais. Diante da importância exposta em relação aos controles de procedimentos dentro de uma empresa, Crepaldi (2013) afirma que os mesmos devem ser adequados à estrutura organizacional, ser bem definidos e documentados, e também se mostrar fáceis de interpretar e aplicar.

## 2.10 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor entendimento sobre o que é estrutura organizacional, Oliveira (2013) menciona que antes de defini-la faz-se necessário conhecer o significado da função organização. Para o autor, organização nada mais é do que a ordenação de atividades e recursos que visam atingir os objetivos da empresa.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 111) também explicam a função da organização para melhor entendimento sobre estrutura organizacional:

Uma boa organização estimula o pensamento criativo e a iniciativa, por proporcionar áreas bem definidas de trabalho com ampla latitude para o desenvolvimento de formas novas e melhores de fazer as coisas. Às vezes há o sentimento de que o próprio ato de organizar restringe e inibe as pessoas envolvidas. Organizações ineptas fazem isso. No entanto, as pessoas ficam também em desvantagem quando não há uma organização sistemática, resultando numa divisão do trabalho obtida pelo poder e pela agressividade.

Partindo desse pressuposto, Oliveira (2013, p. 63) traz que a estrutura organizacional “Deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa”. O autor ainda complementa:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2013, p. 63).

Além da organização da empresa, Oliveira (2013, p. 64) menciona que é indispensável que o administrador de qualquer organização pratique algumas funções básicas:

- planejamento da empresa, que representa o estabelecimento de objetivos e resultados esperados, bem como das estratégias e meios mais adequados para se alcançar esse estado futuro desejado;
- direção da empresa, que representa a orientação e/ou coordenação e/ou motivação e/ou liderança das atividades e recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos –, visando alcançar os objetivos e resultados esperados; e
- controle da empresa, que representa o acompanhamento e a avaliação dos resultados apresentados em relação aos objetivos e resultados esperados.

Depois de estabelecida a estrutura organizacional da empresa, ela é capaz de propiciar alguns aspectos relevantes para a mesma:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades, bem como dos níveis de autoridade;
- informações, recursos e feedback aos executivos e funcionários;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos a serem alcançados;

- condições motivadoras para a realização das tarefas estabelecidas. (OLIVEIRA, 2013, p. 65).

Para o autor, existem dois tipos de estrutura organizacional: a estrutura informal, que é definida como sendo uma rede de relações sociais e pessoais e que não é determinada pela estrutura formal, ou seja, não é planejada e vai surgindo através da interação social dos colaboradores da empresa; e existe a estrutura formal, que é representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos, através da identificação dos componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional.

Além do já mencionado por Oliveira (2013), o autor também traz que a estrutura organizacional de uma empresa é composta por alguns componentes essenciais à sua sustentação: sistema de responsabilidades, sistema de autoridades, sistema de comunicações e sistema de decisões.

Sobre o sistema de responsabilidades, o autor esclarece da seguinte forma:

Na estrutura organizacional de uma empresa considera-se, prioritariamente, que a responsabilidade está correlacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a referida responsabilidade. A quantidade de responsabilidade pela qual o subordinado tem de prestar contas determina a quantidade de autoridade que deve ser delegada. Outro aspecto é que permanece na responsabilidade a obrigação do indivíduo a quem ela foi atribuída, ou seja, a responsabilidade não se delega. (OLIVEIRA, 2013, p. 74).

Outro sistema mencionado é o de autoridade, que nas palavras de Oliveira (2013, p. 75) “é o direito estabelecido de se designar o que – e, se necessário, como, por quem, quando e por quanto – deve ser realizado em sua área de responsabilidade na empresa.” Nesse sistema, ressalta-se o aspecto de amplitude, exemplificado pela Figura 1.

Figura 1 - Amplitude de autoridade



Fonte: Oliveira (2013, p. 75).

Observando a Figura 1, é possível entender que ao descer do nível hierárquico mais alto para o mais baixo, a amplitude de autoridade vai diminuindo até chegar ao limite mínimo, como explica Oliveira (2013). A quantidade de níveis hierárquicos varia de acordo com a complexidade da empresa: quanto menor, menos níveis, e vice versa.

O sistema de comunicação engloba a transmissão de informações, dados, consultas e orientações entre pessoas, unidade e agentes externos à empresa (OLIVEIRA, 2013). Deve ser considerado que existe a comunicação formal, que é planejada, facilitada e é controlada, seguindo uma corrente de hierarquias; e a informal, que surge espontaneamente da necessidade de seus membros.

E por último existe o sistema de decisões, que consiste em:

Sustentar o processo decisório dos executivos, o qual corresponde a uma sistemática estruturada e descritiva de uma futura situação, que pode ser verdadeira ou falsa, em função dos elementos que o tomador de decisão tem acesso e lhe permitem ter visão factual da situação do presente e futura. (OLIVEIRA, 2013, p. 84).

De forma sintética, fornece base à tomada de decisões para que a possibilidade de erro seja minimizada

### 2.10.1 Organogramas

Lacombe e Heilborn (2015, p. 98) definem organograma como sendo “uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.” Os autores ainda mencionam que um organograma nada mais é do que um instrumento usado para representar a estrutura de uma organização, o que não quer dizer que apenas possuí-lo a torne organizada, mas contribui para que os administradores visualizem as relações entre os setores internos da mesma.

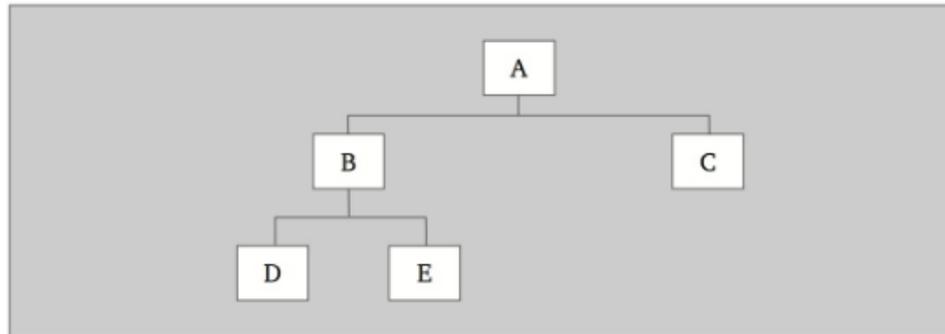
Atentando para sua finalidade, Lacombe e Heilborn (2015) mencionam que os organogramas permitem uma visualização rápida e prática de como a empresa em geral se encontra, e se está devidamente organizada. Partindo desse pressuposto, um organograma deve refletir a organização real da empresa, devendo ser elaborado com muita precisão para que não ocorra nenhum tipo de distorção na compreensão dos administradores, não acarretando em decisões errôneas por parte dos mesmos.

Para sua elaboração, os autores elencam alguns princípios básicos, quais sejam: simplicidade, que é o fato de apresentar apenas os elementos essenciais à compreensão da estrutura organizacional; e padronização, que se trata da uniformidade, coerência e atualização que é a obrigação de retratar a realidade da organização em determinado momento.

Existem diversos tipos de organogramas, mas o mais utilizado é o organograma clássico ou vertical, explicado por Lacombe e Heilborn (2015), que possui dois componentes básicos: os retângulos e as linhas. O motivo da utilização dos retângulos está atrelado ao fato de contribuir para a simplicidade e facilidade na visualização da estrutura da organização. Eles representam os órgãos que compõem essa estrutura, e não as pessoas. Porém, em níveis hierárquicos superiores, certas pessoas possuem tal importância, que sozinhas passa a ser consideradas um órgão, quando então são representadas por um retângulo próprio.

Lacombe e Heilborn (2015, p. 100) explicam que “As linhas representam as principais relações formais existentes na estrutura, especialmente o fluxo de autoridade”. Como exemplo, na Figura 2, a presidência equivale ao nível “A”, sendo superior aos demais níveis, “B”, “C”, “D” e “E”.

Figura 2 - Fluxo de autoridade



Fonte: Oliveira (2013, p. 77).

Os autores apontam algumas vantagens e desvantagens em relação aos organogramas. Como exemplo de vantagens:

As principais vantagens dos organogramas são consequências da explicitação que ele proporciona da estrutura organizacional. Facilita a identificação de deficiências da estrutura como: superposições e duplicações de atividades, lacunas de atividades (isto é, atividades que não são executadas), subordinções múltiplas e níveis hierárquicos em demasia. Facilitar a identificação das deficiências induz a sua correção, pois é mais fácil ignorar deficiências quando não estão explicitadas. Ao revelar o caráter formal da organização, o organograma indica aos funcionários como eles se enquadram no sistema que atuam, facilitando a coordenação das atividades, a comunicação entre as pessoas da organização, o treinamento e a integração dos novos empregados. Ao contribuir para a definição das responsabilidades, proporciona melhores condições para o exercício do controle e para atenuar os conflitos de autoridade. (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 110).

Além das vantagens apontadas, Lacombe e Heilborn (2015, p. 110), também apontam algumas desvantagens inerentes à funcionalidade dos organogramas:

O organograma formaliza situações que, com o tempo, podem tornar-se inadequadas. Teoricamente, isso não deveria ser desvantagem, porque, uma vez que uma estrutura organizacional se torna inadequada, deve ser mudada, e o organograma correspondente à nova estrutura substituirá o anterior. Porém, na prática, sabe-se que tudo o que envolve pessoas é difícil. Formalizada uma situação, os sentimentos e as percepções das pessoas podem complicar sua alteração. A divulgação da estrutura organizacional por meio de organogramas pode, portanto, favorecer a inflexibilidade, dificultando a alteração da estrutura organizacional.

Mesmo com o apontamento de algumas desvantagens em relação à funcionalidade dos organogramas, é perceptível que sua utilização se mostra mais vantajosa, por facilitar a visualização das deficiências existentes nas empresas.

### 2.10.2 Fluxogramas

Mediante o que afirma Oliveira (2013), os fluxogramas são uma representação racional, lógica, clara e de forma sintetizada dos procedimentos que envolvam documentos, informações auferidas, processadas e emitidas, bem como os respectivos responsáveis. O autor também explica que o fluxograma por meio de símbolos convencionais reflete de forma dinâmica a sequência usual de trabalho.

O autor traz alguns fundamentos sobre os fluxogramas:

O fluxograma mostra como se faz o trabalho e analisa problemas cuja solução interessa, diretamente, ao exercício de uma administração racional. Mostrando a circulação de documentos e formulários entre as diversas unidades organizacionais da empresa ou entre pessoas, ele é usado para a pesquisa de falhas na distribuição de cargos e funções, nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidades e em outros aspectos do funcionamento do processo administrativo. (OLIVEIRA, 2013, p. 264).

Ainda sobre os fluxogramas, Oliveira (2013, p. 264) esclarece que: “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

O fluxograma tem como objetivo os seguintes aspectos:

- padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos;
- maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas;
- facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos;
- maior flexibilidade; e
- melhor grau de análise. (OLIVEIRA, 2013, p. 264).

Para Oliveira (2013) os fluxogramas explicam como as coisas devem ser feitas e como devem estar esclarecidas em um manual de normas e procedimentos. Eles são uma fotografia exata de uma situação real em foco, auxiliando no processo de treinamento de todos os profissionais envolvidos nos trabalhos.

Partindo desse pressuposto, o autor esclarece:

Por meio de uma completa, ordenada, detalhada e fidedigna disposição de fatores pertinentes ao funcionamento de uma empresa, os fluxogramas auxiliam a descobrir os pontos que, representando falhas de naturezas diversas, podem responder pelas deficiências constatadas na execução dos trabalhos. Um fluxograma pronto abrange grande número de operações, em um espaço relativamente pequeno. (OLIVEIRA, 2013, p. 265).

As vantagens dos fluxogramas são as seguintes:

- apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;
- possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico;
- possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas. Normalmente, os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar sua análise;
- propiciar os adequados levantamento e análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado; e
- propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos. (OLIVEIRA, 2013, p. 266).

Sobre a simbologia dos fluxogramas, Oliveira (2013, p. 268) traz que “Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema ou método administrativo”.

Existem três tipos de fluxograma, segundo Oliveira (2013): fluxograma vertical; parcial ou descritivo; e fluxograma global ou de coluna. O fluxograma vertical tem como base a representação das rotinas mais simples e possui algumas vantagens, sejam elas: a possibilidade de ser impresso como formulário padronizado, onde o preenchimento é realizado de forma rápida, pois os símbolos e convenções já estão impressos, existindo maior clareza na apresentação e há facilidade de leitura por parte dos usuários.

O autor esclarece que:

O fluxograma vertical, como o próprio nome indica, é formado de colunas verticais; em uma coluna são colocados os símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção; em outra coluna é colocada a descrição do método atual e, por último, uma coluna em que consta o profissional ou unidade organizacional que executa a operação. (OLIVEIRA, 2013, p. 268-269).

Já o fluxograma parcial ou descritivo possui como aspectos básicos:

- descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos;
- também é mais utilizado para levantamentos;
- é de elaboração um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical; e
- é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. (OLIVEIRA, 2013, p. 276).

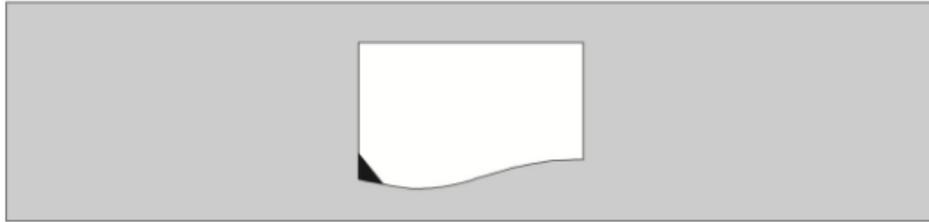
O terceiro modelo de fluxograma explicado pelo autor é o mais utilizado pelas empresas e se chama fluxograma global ou de coluna. Possui as seguintes características básicas:

- é utilizado tanto no levantamento, quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos;
- permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e
- apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos. (OLIVEIRA, 2013, p. 276).

Como já mencionado, o fluxograma global é o mais utilizado. Mediante isso, Oliveira (2013) traz os principais aspectos dessa utilização, principalmente referente aos seus símbolos.

Inicialmente, Oliveira (2013, p. 278) explica a finalidade do símbolo terminal: “Esse símbolo é colocado no início e/ou no fim do processo. Em seu interior, pode colocar-se ‘INÍCIO’ ou ‘FIM’, como identificação do terminal”. Em seguida, o autor explica sobre os documentos, que são cheques, recibos e faturas, cujo o nome do documento deve ser colocado dentro do símbolo. No momento em que o documento é emitido, faz-se necessário marcar o lado esquerdo inferior do símbolo, conforme a Figura 3. Caso seja a primeira vez que esse documento esteja aparecendo nesse fluxograma, deve-se marcar o lado esquerdo superior do símbolo do documento. Os demais símbolos referentes ao fluxograma global encontram-se na Figura 4.

Figura 3 - Símbolo de emissão de documento



Fonte: Oliveira (2013, p. 278).

Figura 4 - Simbologia global ou de coluna

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		Material

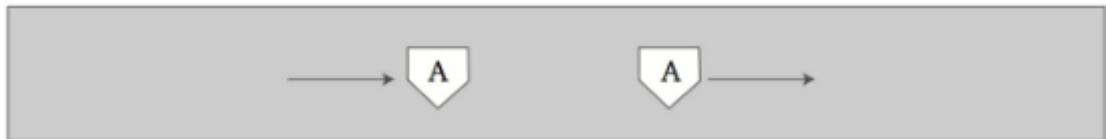
Fonte: Oliveira (2013, p. 279).

Sobre o conector dentro de um fluxograma, Oliveira (2013, p. 282) traz:

Quanto mais complexo for o fluxograma, maior será a utilização de símbolos e linhas de interligação. O conector permite simplificar a vinculação de sub-rotinas e/ou fluxogramas sem que haja intersecções de linhas. Assim, dentro do símbolo deve-se colocar uma letra ou outro sinal qualquer que permita a identificação de onde se encontra a rotina em continuação.

Pode-se observar exemplos de conectores na Figura 5:

Figura 5 – Conector

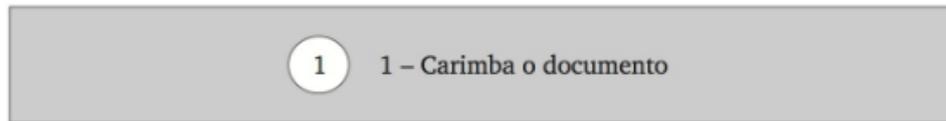


Fonte: Oliveira (2013, p. 283).

O símbolo para as operações, segundo Oliveira (2013), procura mostrar os processamentos que se realizam sobre um documento, por exemplo, o recebimento de um material e em seguida o carimbo quando do aviso da entrega. Ou seja, dentro do círculo que é o símbolo utilizado para as operações no fluxograma, faz-se necessário colocar números de chamada com as respectivas descrições de cada uma dentro do fluxograma. São exemplos de operações: o momento em que se carimba um documento; quando datilografa-se uma carta; o engradamento de material a ser expedido; registro de ocorrência; efetuar cálculos; e vistar um documento.

Além disso, Oliveira (2013) explica que é perceptível que a empresa precisa padronizar os números que indicam uma operação. Por exemplo, o número 1 (Figura 6) pode sempre significar quando é carimbado um documento. Um símbolo optativo de operação é um retângulo, dentro do qual poder ser descrito o que a operação representa.

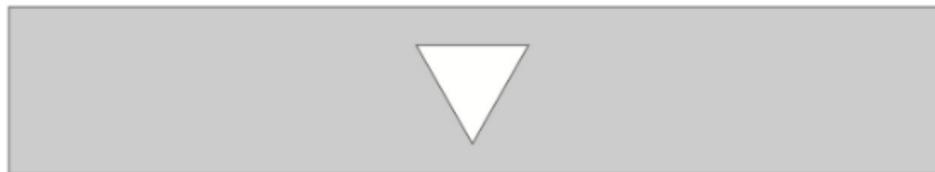
Figura 6 - Uso dos símbolos – operação



Fonte: Oliveira (2013, p. 191).

O símbolo do arquivo, segundo Oliveira (2013, p. 285), “Representa qualquer tipo de arquivo, sejam provisórios, sejam definitivos. Dentro do símbolo, devem ser colocadas letras que identifiquem a ordem de arquivamento”. O autor ainda menciona que se o analista da organização e métodos quiser separar os arquivos provisórios dos definitivos, pode utilizar uma linha horizontal na parte superior do triângulo para diferenciar os definitivos dos outros, porém explica que o mais aconselhável é usar um único símbolo inerente ao processo de arquivo. Pode-se visualizar modelo de arquivo na Figura 7.

Figura 7 – Arquivo



Fonte: Oliveira (2013, p. 286).

Porém, “No caso de arquivos que devem ser controlados periodicamente, caso a necessidade de controle tenha sido, efetivamente, observada durante o levantamento, esse fato pode ser indicado mediante o uso de um tique convencional” (OLIVEIRA, 2013, p. 286).

Outro símbolo encontrado em um fluxograma é o de conferência, explicado por Oliveira (2013, p. 287), “Representa a ação de conferir dois ou mais documentos entre si, ou checar a veracidade de cada um com determinado padrão preestabelecido.” Diante disso, o autor traz que ocorre a conferência quando se examina um objeto para identificar ou verificar quanto à sua qualidade ou quantidade de suas características. Sua representação gráfica é um quadrado, encontrada como exemplo na Figura 8.

Figura 8 – Conferência



Fonte: Oliveira (2013, p. 287).

São exemplos de conferência:

1. Revisar um documento (e carimbar).
2. Verificar o peso do material.
3. Conferir cálculos.
4. Confrontar dois documentos. (OLIVEIRA, 2013, p. 287).

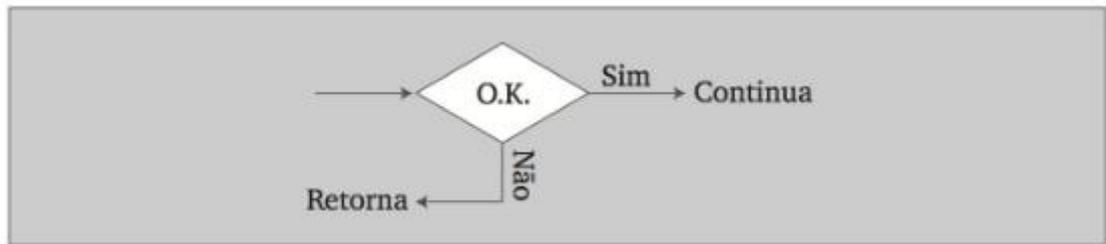
No que tange ao momento da decisão no fluxograma, Oliveira (2013, p. 287) orienta da seguinte forma:

Esse símbolo é utilizado para demonstrar um ponto do sistema, em que é necessário seguir por caminhos diferentes. Geralmente, dentro do símbolo encontra-se a assertiva e as saídas são as alternativas sim ou não. A resposta à alternativa é registrada no símbolo e a bifurcação nasce em dois ângulos do mesmo.

Com base no que foi mencionado, “Quando várias decisões devem ser tomadas, o analista de sistemas, organização e métodos pode colocar os símbolos correspondentes em fileira e em cada um anotar uma referência para explicar a decisão, mediante uma nota [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 288). Exemplo de decisão pode ser observado na Figura 9.

“O sentido de circulação se observa mediante linhas que se utilizam junto com os símbolos e indicam a direção em que esses caminham. Geralmente, as rotinas desenvolvem-se da esquerda para a direita e de cima para baixo” (OLIVEIRA, 2013, p. 288).

Figura 9 – Decisão



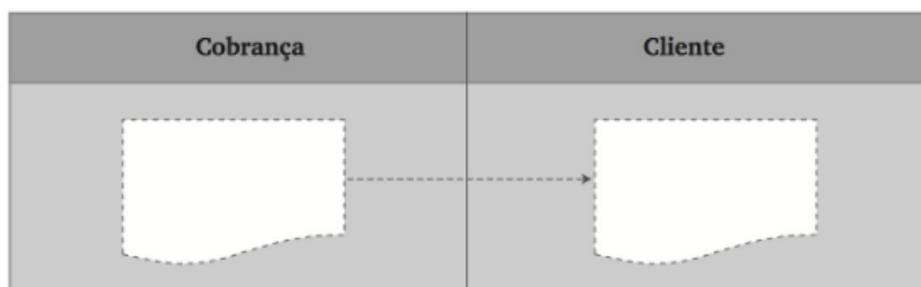
Fonte: Oliveira (2013, p. 288).

O autor também explica outra forma de como o símbolo de sentido de circulação pode funcionar:

O símbolo de sentido de circulação também pode ser utilizado como indicador de fluxo e de unidade organizacional e, nesse caso, indica o sistema e o fluxo a ser consultado para obter a continuidade do processo e a unidade organizacional que encaminha ou à qual é enviado o documento. (OLIVEIRA, 2013, p. 289).

Para Oliveira (2013) também se faz necessário utilizar um símbolo para representar qualquer tipo de material que circule pela organização. Esse símbolo é exemplificado na Figura 10.

Figura 10 – Circulação



Fonte: Oliveira (2013, p. 289).

## 2.11 CONTROLE INTERNO E SISTEMAS DE PROCEDIMENTOS DE DADOS

Com a crescente utilização de meios eletrônicos mundialmente, o uso da tecnologia favorece o processo de tomadas de decisões, contribui para o aumento da eficiência e eficácia operacional, além de melhorar a qualidade dos controles internos, pois estes afetam a forma que “as transações são iniciadas, registradas, processadas e reportadas” (SANTOS, 2012, p. 112). Com isto, alguns cuidados devem ser tomados diante da sua utilização. Attie (2011, p. 200) comenta que “é evidente a importância de que os dados de entrada sejam precisos e recebidos para processamento, de forma ordenada, acurada e completa”, demonstrando que é necessária a utilização de procedimentos adequados e formais para que não haja nenhuma perda de informação, existindo a exatidão, fortalecendo o controle interno da empresa. Corroborando com essa ideia, o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (2000, p. 77) traz que:

O controle do fluxo e mesmo controles independentes, muitas vezes, são realizados por *softwares* específicos que confrontam dados, produzem informações de conciliações realizadas entre diversos bancos de dados, etc.

Durante o processamento das operações é indicado que os comandos sejam realizados por escrito, que exista uma formalidade para a comprovação de ordem de serviço, além de ser necessário regular verificação de funcionamento para determinar se:

- a política interna presente está sendo corretamente interpretada;
- as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e
- quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas. (ATTIE, 2011, p. 201).

Alguns benefícios da Tecnologia da Informação - TI para o controle interno são:

- aplicar consistentemente regras de negócio predefinidas e executar cálculos complexos no processamento de grande volume de transações ou dados;
- aprimorar a tempestividade, disponibilidade e exatidão das informações;
- facilitar a análise adicional das informações;
- aprimorar a capacidade de monitorar o desempenho das atividades da entidade e suas políticas e procedimentos;
- reduzir o risco de que os controles sejam transgredidos; e

- aprimorar a capacidade de conseguir segregação eficaz de funções por meio de implantação de controles de segurança em aplicativos, bases de dados e sistemas operacionais. (SANTOS, 2012, p. 112).

Mas, da mesma forma, existem riscos que a TI coloca sobre os controles internos da entidade, como por exemplo:

- confiança em sistemas ou programas que estejam processando dados imprecisamente, processando dados incorretos ou ambas as coisas;
- acesso não autorizado a dados, que pode resultar em destruição ou modificações inadequadas de dados, incluindo o registro de transações não autorizadas ou inexistentes ou o registro incorreto de transações. Podem surgir riscos específicos quando múltiplos usuários têm acesso a uma base de dados comum;
- a possibilidade de que os funcionários de TI consigam acesso privilegiado além dos necessários para executar os deveres a eles atribuídos, rompendo assim a segregação de funções;
- modificações não autorizadas de dados nos arquivos-mestres;
- modificações não autorizadas de sistemas e programas;
- falha na realização de modificações necessárias em sistemas ou programas;
- intervenção manual inadequada;
- perda potencial de dados ou incapacidade de acessar dados como exigido. (SANTOS, 2012, p. 113).

Apesar dos inúmeros benefícios dos sistemas de procedimentos de dados, é importante atentar para seus riscos, impedindo que ocorram falhas e que a empresa acabe sendo prejudicada.

## 2.12 LIMITAÇÕES DOS CONTROLES INTERNOS

Quando os procedimentos de controle são aplicados, podem ocorrer falhas tanto em relação à falta de entendimento das instruções internas da empresa quanto em relação a erros de juízo, bem como descuidos entre outros fatores humanos. (CREPALDI, 2013). Diante disso, o autor ainda aponta essas falhas como forma de expor as limitações do controle interno:

- Na aplicação da maioria dos procedimentos de controle, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuidos ou outros fatores humanos;
- Os procedimentos de controle cuja eficácia depende da divisão de funções podem ser burlados mediante conivência;
- Os procedimentos de controle referentes à execução e ao registro das operações podem mostrar-se ineficazes em face dos erros ou irregularidades cometidos pela administração e em face das estimativas e juízos inadequados da administração na elaboração das demonstrações financeiras, dos orçamentos e fluxos de caixa. (CREPALDI, 2013, p. 501).

Na concepção de Almeida (2012), as principais limitações relacionadas ao desempenho do controle interno estão ligadas ao conluio de funcionários, instruções inadequadas aos funcionários com relação às normas internas e negligência dos mesmos na execução de suas tarefas diárias.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para Michel (2015), a ciência se preocupa em entender a realidade e a metodologia se preocupa em estabelecer maneiras de chegar até ela, utilizando a pesquisa científica. Uma das formas de entender métodos e técnicas é definindo-os como o caminho para se chegar a determinado objetivo, bem como é o modo de se resolver problemas.

#### 3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, o presente estudo classifica-se como pesquisa exploratória, pois conforme Gil (2008), essa se caracteriza quando há pouco conhecimento sobre determinado assunto, gerando a necessidade de investigação sobre o mesmo. A pesquisa também se classifica como descritiva, pois “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2008, p. 28). Diante disso, foram examinados os principais processos da empresa estudada bem com suas rotinas internas, com a finalidade de descrevê-los pontualmente e obter-se conhecimento sobre sua funcionalidade.

#### 3.2 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi classificada como qualitativa, para que fosse possível analisar os controles internos dos principais processos da empresa estudada, partindo-se da compreensão e interpretação dos dados fornecidos pelos proprietários da mesma.

Diante do exposto, Pereira (2012, p. 87) explica:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.

Dessa forma, por não se tratar de um estudo que utilize técnicas estatísticas, e sim de um estudo que interpreta fenômenos, descreve realidades e analisa dados

intuitivamente, não se trata de um estudo quantitativo, mas classificado, de acordo com a teoria, como qualitativo.

### 3.3 QUANTO AO MÉTODO DE ABORDAGEM

A abordagem utilizada no estudo corresponde ao método dedutivo, visto que parte de teorias gerais indo às constatações mais particulares, como afirma Gil (2008). Ou seja, a partir do referencial definido e das teorias existentes, buscou-se entender as particularidades da empresa, para posteriormente analisá-las com o intuito de averiguar se o controle interno existente nos principais processos é adequado em todos os seus aspectos.

### 3.4 QUANTO ÀS TÉCNICAS DE PESQUISA

Uma das técnicas de pesquisa que foi utilizada na obtenção de dados que fomentaram o estudo foi a entrevista semiestruturada, sendo definida da seguinte forma:

O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; permite explorar mais amplamente uma questão. [...] Os entrevistados são abordados com o mesmo número de perguntas, mas estas não são fechadas, podem ser explicadas, traduzidas. Ao longo do processo, perguntas podem ser retiradas por não fazerem sentido; outras podem ser oportunamente incluídas. O entrevistador conduz o processo, tem competência para alterar o roteiro, sem perder a essência do que quer abordar e cuidando de replicar o mesmo foco para as demais. (MICHEL, 2015, s. p.).

Sendo assim, o presente estudo classifica-se dessa forma por fazer uso de um roteiro predeterminado, tendo a participação efetiva dos pesquisadores com os proprietários.

A outra técnica empregada foi a de observação, explicada por Marconi e Lakatos (2010) como sendo uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de aspectos reais. É uma técnica que além de usar os sentidos de visão e audição, examina fatos que se deseja estudar. Ou seja, o estudo utilizou-se da observação pelo fato de atentar para determinados aspectos reais a serem investigados.

### 3.5 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Como forma de viabilizar o estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, definida por Gil (2008, p. 50) como sendo um estudo “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ou seja, para que fosse possível analisar se cada etapa dos principais processos da empresa estudada mantinha um controle interno rígido, fez-se necessário buscar conhecimento bibliográfico sobre sua aplicabilidade e especificidades. Este fato também contribuiu para que fossem encontradas sugestões relevantes no aprimoramento das operações.

Da mesma forma, foi feita uma análise documental, já que essa análise possui como característica que a fonte da coleta de dados, conforme Gil (2008), são os documentos que ainda não receberam tratamento analítico, podendo ser refeitos de acordo com os objetivos da pesquisa. Isto é, essa classificação é devido ao fato de que se fez necessário uma análise dos documentos que possuíam informações sobre a empresa, bem como sobre os procedimentos internos da mesma, sejam eles: registros, notas, contrato social, manuscritos, impressos, entre outros.

O estudo ainda foi classificado como estudo de caso, esclarecido por Michel da seguinte forma:

O estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com o propósito de compreender fatos, fenômenos sociais. É aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma *unidade*, um grupo social, família, instituição, situação específica, empresa, um programa, processo, situação de crise, e outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto, verificar suas causas e propor soluções ou respostas. (MICHEL, 2015, s. p.).

Diante do exposto, a pesquisa foi direcionada a um estudo particular na matriz de uma empresa comercial atuante no ramo varejista, localizada no noroeste do estado do RS, com o objetivo de verificar se os controles internos existentes nos principais processos da empresa estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, e, se necessário, recomendar mudanças e sugerir novos controles com o intuito de contribuir para uma maior eficiência em suas operações.

Como forma de atingir este objetivo, buscou-se primeiramente embasamento em conhecimentos literários mediante uma revisão de conceitos e aplicabilidade dos controles internos. Também se identificou e analisaram-se os principais processos da

empresa através da realização de visitas, observações e entrevistas com os proprietários, as quais ocorreram no primeiro semestre de 2017.

As visitas tiveram como propósito conhecer e observar o ambiente da empresa, analisar como os processos funcionam, bem como obter contato direto com as rotinas internas de trabalho e identificar os principais procedimentos adotados pela empresa.

Os dados também foram coletados através de documentos que são gerados nas atividades desenvolvidas na maioria dos processos. Diante do exposto, elaborou-se através da análise do conteúdo, bem como a compilação do mesmo e a ponderação das informações encontradas, fluxogramas. Com sua elaboração, tornou-se possível visualizar as operações da empresa, o que facilitou a identificação de falhas nos processos e conseqüentemente a possibilidade de sugerir adequações através do entendimento adquirido sobre a aplicabilidade dos conceitos e princípios de controles internos.

Também se tornou possível elaborar um organograma da empresa, visto que é uma maneira de atribuir responsabilidades mediante a identificação de uma hierarquia, a fim de torná-la mais organizada. E como forma de auxílio, na construção dos fluxogramas e do organograma da empresa utilizou-se o programa *Bizagi Process Modeler*®.

Com o tratamento e interpretação das informações obtidas e descritas mediante a elaboração dos fluxogramas e do organograma, tornou-se possível visualizar as etapas dos principais processos da empresa, bem como quem os executa, com o intuito de verificar se os controles internos existentes nos mesmos estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, e, de acordo com a necessidade, propor medidas de aperfeiçoamento e novos controles.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se, neste capítulo, os resultados atingidos no decorrer da pesquisa, bem como sua análise e discussão.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado na matriz de uma empresa comercial localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, fundada em 1990 por um casal de sócios, com o objetivo de atender à demanda na área de materiais de construção, ferragens, eletrodomésticos e móveis na cidade de Fortaleza dos Valos/RS. Nos primeiros anos, a sede da empresa era em um prédio alugado com pouco espaço físico, o que dificultava a organização das mercadorias que os sócios buscavam expor aos seus clientes, então em 1997 construíram um prédio próprio com um espaço físico mais amplo. Em 2000, foi fundada uma filial localizada no município de Boa Vista do Incra/RS, a qual é administrada até hoje por mais um sócio.

Atualmente, o objeto da sociedade é o comércio varejista de materiais de construção (cimento, tijolos, areia, massa corrida, tintas, ferragens em geral, pisos, telhas), móveis (sofás, roupeiros, camas, balcões, *racks*), eletrodomésticos (geladeira, freezer, batedeira, liquidificador, televisores, fogão, micro-ondas, forno elétrico) e bazar (bacias, pratos, talheres, secadores de cabelo, bicicletas). Por tratar-se de uma empresa com foco maior em material de construção, a mesma possui parceria com uma arquiteta que faz os projetos das casas, bem como sua execução junto à empresa, que vende o material.

A empresa dispõe em sua matriz de treze funcionários, sendo que cinco deles são encarregados pelo depósito e estão em média há oito anos atuando na empresa, e ficam sobre a supervisão do chefe do depósito, que trabalha há vinte e cinco anos na empresa. Possui um funcionário encarregado pelo caixa, que atua a cinco anos, quatro vendedores com atuação em torno de oito anos e uma profissional responsável pelo setor fiscal, setor de estoque e financeiro há seis anos. A empresa também conta com uma arquiteta que trabalha há dez anos nessa função.

Na busca por atender as expectativas dos seus clientes e tornar-se cada vez mais competitiva no mercado, a empresa passou a fazer parte de uma rede, a qual possui 39 participantes. É uma rede com sócios independentes e, assim como todas

as redes comerciais, atua mediante o associativismo, que tem como principal objetivo conseguir benefícios comuns para os integrantes por meio de ações coletivas, sem a intensão de fins lucrativos. A participação neste grupo acarreta melhorias para as condições de permanência das empresas no mercado, gerando uma conquista social realizada pela empresa a partir da participação na associação.

Por atuar em parceria com essa rede, a empresa necessita obedecer às normas estabelecidas pela mesma, como por exemplo, os sócios devem comprar dos fornecedores parceiros da rede. Somente no caso da rede não ter parceria necessária para adquirir alguma mercadoria é que os participantes possuem a liberdade de comprar de outros fornecedores.

As compras realizadas em conjunto entre todos os associados da rede vão ao encontro do que diz respeito ao objetivo do associativismo, ou seja, os associados unem-se na busca por benefícios em comum através da compra em quantidade maior para acarretar em preços menores devido à quantidade solicitada. Dessa forma, além de pessoas da rede que são responsáveis pelas compras conjuntas de todos os sócios participantes, também existem grupos de compra, o que significa que quando alguns associados vendem mais determinada mercadoria do que os outros associados, são esses que vão efetuar as compras da mercadoria em questão, por exemplo.

## 4.2 ORGANOGRAMA

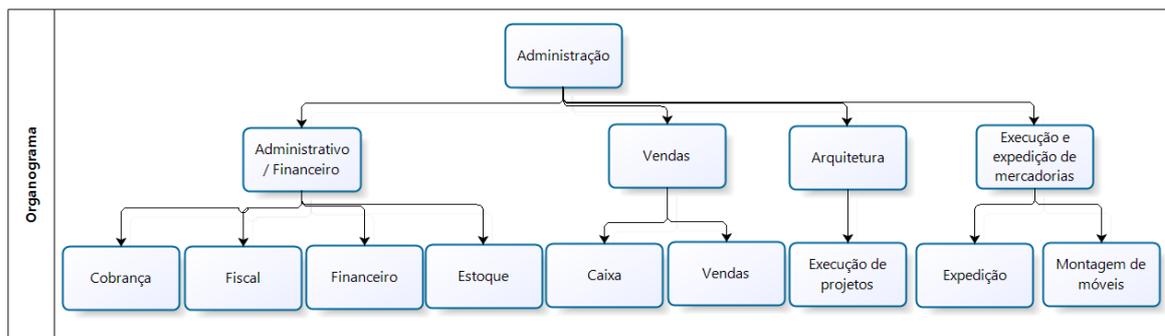
Por meio do embasamento obtido na revisão de literatura, observou-se que os controles internos tornam-se satisfatórios na medida em que existe uma divisão clara de autoridades, funções e atribuições. Dessa forma, a criação de um organograma para a empresa, através das informações prestadas pelos proprietários e também através das observações realizadas durante as visitas, se deteve, principalmente, por proporcionar informações que contribuem para uma melhor visualização de como a empresa encontra-se organizada e em que pontos da hierarquia os controles estão sendo satisfatórios ou não.

A partir desse pressuposto, sua elaboração se justifica devido sua existência apresentar vantagens primordiais para a organização de uma empresa, facilitar a identificação de deficiências da estrutura em relação a duplicações de atividades, atividades que não estão sendo executadas e subordinações múltiplas. Facilita, também, a identificação das deficiências e induz a sua correção. Isto posto, ao revelar

o caráter formal da organização, o organograma indica aos funcionários como eles se enquadram no sistema que atuam, facilitando a coordenação das atividades, a comunicação entre as pessoas da organização, o treinamento e a integração dos novos empregados. E ao contribuir para a definição das responsabilidades, proporciona melhores condições para o exercício do controle e para atenuar os conflitos de autoridade.

Dessa forma, mediante as informações coletadas, a empresa está estruturada atualmente conforme a Figura 11, que demonstra como se encontram seus órgãos, níveis hierárquicos bem como as relações entre eles.

Figura 11 – Organograma da empresa objeto de estudo



Fonte: Autoras.

Mediante a visualização do organograma elaborado de acordo com as informações fornecidas pelos proprietários, foram discriminadas as principais responsabilidades e funções de cada colaborador, de acordo com os níveis hierárquicos em que se encontram.

#### 4.2.1 Administração – proprietários

Ressalva-se que apesar dos proprietários estarem no topo do organograma, assumindo o nível mais alto da hierarquia, eles desenvolvem procedimentos operacionais nos demais setores da empresa, localizados nas demais linhas do organograma. Ou seja, eles possuem funções no setor de vendas e administrativo/financeiro, por exemplo.

Dessa forma, o que se pôde perceber na empresa estudada, é que ficam sobre a responsabilidade dos proprietários todas as tomadas de decisões dentro da organização, bem como as demissões, admissões, concessão de maiores descontos, e também são os responsáveis por atribuírem aos funcionários as tarefas que devam ser executadas por eles e a quem devem se reportar, o que contribui para tornar a empresa organizada.

A partir disso, é estabelecido que todos os colaboradores da empresa se reportem aos proprietários na ocorrência de qualquer fato dentro da organização, ou até mesmo pedidos pessoais, como folga, aumentos, entre outros.

#### *4.2.1.1 Setor administrativo/financeiro*

Inclui os setores de cobrança, fiscal, financeiro e estoque sendo que os proprietários supervisionam os responsáveis por esses setores e tomam as decisões cabíveis sempre que necessário.

##### *4.2.1.1.1 Setor de cobrança*

Esse setor possui como finalidade efetuar cobranças, mediante o contato direto tanto por telefone quanto através de visitas, após o período de 40 dias que o cliente não efetuar o pagamento. O setor de cobrança fica sob a responsabilidade de um dos proprietários, então não existe subordinação nesse setor.

##### *4.2.1.1.2 Setor fiscal*

O responsável por esse setor realiza o lançamento das notas fiscais de compra, o que já inclui os títulos a pagar, e conseqüentemente a entrada de mercadorias no estoque e atualização do preço de custo e o preço de venda. Também cadastra fornecedores, mercadorias e novos clientes. Porém, a pessoa encarregada por esse setor necessita repassar todas as informações ao proprietário encarregado por supervisionar o setor administrativo/financeiro.

#### 4.2.1.1.3 Setor financeiro

O funcionário encarregado por esse setor é o mesmo responsável pelo setor fiscal e é responsável por reunir todos os boletos de compras e gastos mensais e armazená-los em pastas, de acordo com as datas de vencimento, e efetuar os devidos pagamentos.

#### 4.2.1.1.4 Setor de estoque

O funcionário desse setor também é o mesmo funcionário responsável pelo setor fiscal, dessa forma, também se reporta ao proprietário responsável pelo setor administrativo/financeiro. E fica a seu cargo conferir o estoque mediante a emissão de um relatório através do sistema da empresa e posterior contagem física para comparar se a quantidade de mercadoria que possui no sistema realmente existe em estoque.

#### *4.2.1.2 Setor de vendas*

O profissional responsável pelo setor de vendas é um dos proprietários, então os encarregados pelo setor caixa e os funcionários do setor venda devem sempre se reportar a ele.

#### 4.2.1.2.1 Setor caixa

O colaborador responsável pelo setor caixa tem por função fazer recebimentos diários, tanto através dos carnês quanto os recebimentos em dinheiro, no cartão de crédito e débito, cheque ou crédito direto, efetuando o fechamento do caixa a partir do relatório que é gerado no fim do dia. Após o fechamento, o mesmo se reporta ao proprietário, que ainda efetua a conferência do fechamento do caixa.

#### 4.2.1.2.2 Setor de vendas

Assim como o setor caixa, é um setor que está sob normas e observações do proprietário. São os profissionais responsáveis pelas vendas e consequente emissão

do pedido, e na ocasião de quaisquer descontos a serem concedidos aos clientes devem ser verificados com o proprietário encarregado por esse setor.

#### *4.2.1.3 Setor de arquitetura*

O profissional responsável por esse setor é encarregado pelos projetos arquitetônicos e se reporta ao proprietário para qualquer tipo de decisão a ser tomada eventualmente.

##### *4.2.1.3.1 Execução de projetos*

O profissional responsável pelos projetos arquitetônicos os executa em parceria com a venda de matérias de construção da empresa.

#### *4.2.1.4 Setor de execução e entrega de mercadorias*

O encarregado por esse setor possui a responsabilidade de monitorar os funcionários que efetuam as entregas aos clientes e os funcionários que executam a montagem dos móveis.

##### *4.2.1.4.1 Setor de expedição*

Profissional responsável pelo carregamento de mercadorias e entrega a domicílio, além de contribuir com a organização do depósito. Dirige-se ao responsável pelo setor de execução e entrega de mercadorias.

##### *4.2.1.4.2 Setor de montagem de móveis*

O profissional responsável por esse setor também é supervisionado pelo encarregado pelo setor de execução e entrega, sendo de sua responsabilidade montar os móveis bem como mantê-los no seu melhor estado. No caso de defeitos de fábrica, deve reportar-se ao responsável pelo setor de execução.

### 4.3 PRINCIPAIS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O embasamento para a execução do estudo nessa empresa foi a disponibilidade de informações fornecidas pelos proprietários. Dessa forma, como não foram disponibilizadas informações detalhadas de todos os processos da empresa, averiguaram-se os principais, os quais as informações adquiridas foram suficientes para a criação de fluxogramas e do organograma para a organização. Assim sendo, o fato de alguns processos aparecerem no decorrer do trabalho com mais detalhes do que outros se deve a maior quantidade de informações fornecidas pelos proprietários.

Desse modo, os processos que obtiveram informações suficientes para desenvolver o presente estudo são: compra; recepção e armazenamento de mercadorias; fiscal; financeiro; estoque; vendas; expedição de mercadorias; caixa; e cobrança.

As informações obtidas serviram de base para a elaboração dos fluxogramas, pois os mesmos remetem de forma gráfica a sequência dos processos e como estão sendo desenvolvidos na empresa, sem que haja perdas de informações. Também visa padronizar os procedimentos realizados, facilitar o entendimento das atividades efetuadas, bem como evidenciar a origem e destino das informações.

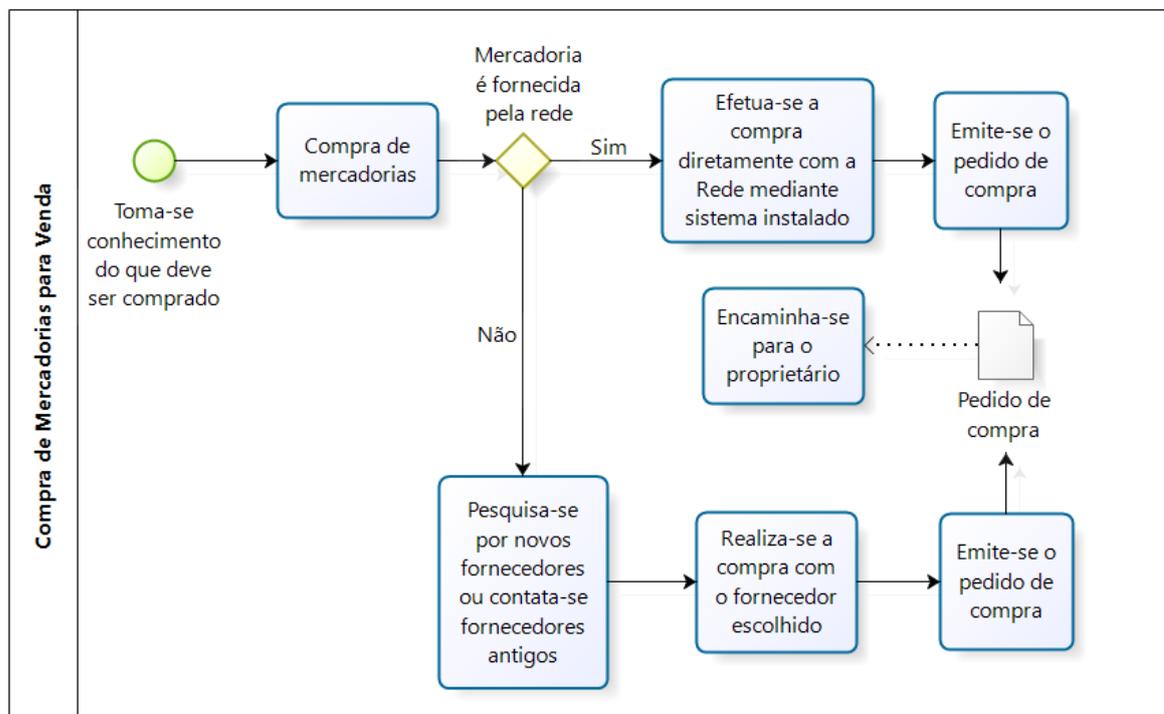
Com a definição dos fluxogramas tornou-se possível averiguar fragilidades no sistema de controle interno da empresa, principalmente em relação a não obediência dos princípios de controles internos, e, a partir disso, sugerir-se quais pontos do fluxo das atividades de cada processo poderiam ser aprimorados.

Verificou-se que a empresa não faz uso de um manual de controles internos para destacar suas rotinas internas, bem como o funcionamento de seus principais processos, inclusive a inserção dos fluxogramas e do organograma, o que se torna uma importante sugestão. Pois havendo normas e políticas estabelecidas para cada um dos seus processos, torna-se possível inseri-las em um manual e contribuir para uma melhor visão dos processos internos, o que demonstra um padrão a ser seguido e utilizado como forma de instrumentalização permanente de consulta, auxiliando na gestão e na eficiência das operações.

### 4.3.1 Compra de mercadorias

O processo de compra de mercadorias é a etapa primordial para o desenvolvimento dos outros processos que a empresa realiza, a fim de atingir seu objetivo principal, a geração de lucro. O processo de compras de mercadoria da empresa é apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Fluxo do processo para compra de mercadorias



Fonte: Autoras.

Conforme informações prestadas pelos proprietários da empresa, o fluxo de compras dentro da organização, na maioria das vezes inicia no momento em que é constatado a falta de determinada mercadoria no estoque mediante o sistema, com consultas periódicas, ou através de informações por parte dos vendedores. Também há casos em que a compra é efetuada devido o preço estar mais baixo em determinado período e o proprietário ter conhecimento de que é uma mercadoria que é vendida com facilidade.

Como não existe nenhum relatório que aponte o momento em que determinada mercadoria necessita ser comprada, nem sua quantidade, sugere-se, para maior

exatidão do que comprar e sua quantidade, que seja instaurado no sistema existente um estoque mínimo para cada mercadoria e que quando o sistema apontar esse nível mínimo de estoque (estoque de segurança), o mesmo comunique em forma de alerta e, dessa forma, seja efetuada a compra da mercadoria em questão. A precisão do que necessita ser comprado é uma maneira de evitar desperdícios e acúmulo de mercadorias sem demanda e sem retorno financeiro para a entidade.

Outra forma de efetuar a compra de forma mais eficiente, é executando um planejamento de compras de acordo com o controle de estoque, ou seja, o proprietário tem controle sobre algumas mercadorias que possuem mais demanda, porém, não são todas. Então, se o controle do estoque for intenso e o profissional responsável pelo mesmo executar esse controle com rigidez, obterá subsídios para repassar informações fidedignas sobre o estoque ao proprietário. Visto que existem circunstâncias em que os proprietários só obtêm a informação de que determinada mercadoria não consta mais em estoque no momento da venda.

Porém, devido à falta de planejamento, pode ocorrer do cliente optar por não querer esperar a mercadoria chegar e a venda não ser concretizada. Dessa forma, intensificando a maneira de controlar o estoque, contribui para que não existam compras mal sucedidas e para que mercadorias com demanda maior que outras sempre permaneçam em estoque.

Por outro lado, mercadorias em que a venda ocorre eventualmente, não se verifica a necessidade de mantê-las em estoque, e então se propõe que sejam compradas apenas quando o cliente realmente quiser efetuar a compra, ou seja, por encomenda. Na mesma proporção, adotando-se um controle exaustivo no estoque, é possível averiguar sobre as mercadorias que ficam muito tempo estocadas e não possuem previsão de saída. Dessa forma, o responsável pelo controle do estoque fornece ao proprietário essa informação para que ele tome alguma decisão sobre como proceder com essas mercadorias, e assim ceder o espaço físico a outras, com um giro maior.

As compras, conforme já mencionado, são efetuadas pelo proprietário. Para determinadas mercadorias o mesmo efetua o pedido mediante o sistema instalado na empresa, da rede em que participa. No entanto, existem mercadorias que a rede não possui parceria com fornecedores, ou seja, nesses casos o proprietário pode contatar qualquer fornecedor para efetuar a compra. A partir disso, o mesmo pesquisa por fornecedores no mercado que estejam com o preço mais acessível, porém, muitas

vezes por já possuir parceria e cadastro de alguns fornecedores há muitos anos, o proprietário automaticamente efetua compras com esses fornecedores.

Em relação à decisão por fornecedores, sugere-se que não exista apenas um fornecedor para cada tipo e marca de mercadoria. Isso porque a inexistência de mais fornecedores não implica uma melhor negociação, visto que a compra é feita sempre com o mesmo e automaticamente, sendo que para qualquer imprevisto em relação à entrega da mercadoria não poderá contar com outro fornecedor a quem, nessas circunstâncias, possa recorrer.

O próximo passo no fluxo de compras depois de contatar a rede ou os fornecedores é a emissão do pedido de compra pelo proprietário, que fica sobre sua custódia até a chegada das mercadorias. No pedido de compra da mercadoria fica especificado o valor e as condições acordadas com o fornecedor, o frete, a quantidade e quais mercadorias foram pedidas e a data de entrega.

Como é o proprietário que efetua a compra e realiza a negociação é o mesmo que acompanha o prazo de entrega da mercadoria solicitada, e em casos de atraso na entrega, contata ou com o fornecedor ou com a rede para ter conhecimento do que ocorreu.

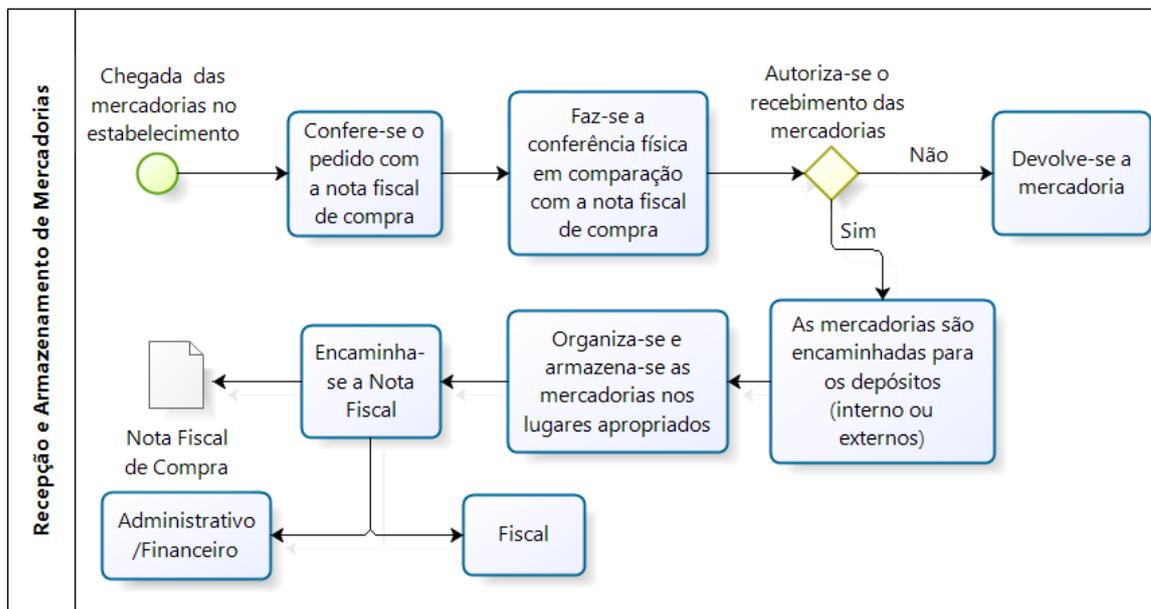
O setor de compras é um setor capaz de gerar informações essenciais para a tomada de decisões dos proprietários da empresa, pois o ato de comprar necessita do conhecimento sobre o que comprar, a quantidade ideal para que não acumule mercadorias sem demanda, a qualidade que supra as necessidades do consumidor final e quais fornecedores atendem às expectativas de melhor preço, qualidade e comprometimento com a entrega das mercadorias no tempo acordado. Ou seja, compras bem planejadas podem reduzir custos desnecessários e até contribuir com a otimização do espaço físico da organização, visto que diminui a quantidade de mercadoria estocada sem demanda e abrange o espaço para as mercadorias que acarretem em receitas mais rapidamente.

#### **4.3.2 Recepção e armazenamento de mercadorias**

A recepção e armazenamento de mercadorias é um processo de suma importância para a empresa e é o único processo em que existe um funcionário com respaldo para delegar funções e exigir dos colaboradores que as tarefas sejam

concluídas com êxito. A Figura 13 mostra o processo de recepção e armazenamento de mercadorias na empresa estudada.

Figura 13 – Fluxo do processo de recepção e armazenamento de mercadorias



Fonte: Autoras.

Mediante informações prestadas pelos proprietários, a recepção de mercadorias ocorre no momento em que a transportadora chega ao estabelecimento e o encarregado pela transportadora entrega ao proprietário a nota fiscal para verificar se o constante em nota é exatamente o que consta no pedido de compra. Por conseguinte, o proprietário repassa a nota fiscal ao responsável pelo depósito que faz a conferência física em comparação com o que consta na nota. A autorização para o recebimento das mercadorias vai depender se não há nenhum dano e se as quantidades e tipos de mercadorias estão de acordo com o pedido. Caso exista alguma dessas divergências, a mercadoria é devolvida.

As devoluções de mercadorias, geralmente, ocorrem quando o responsável pela conferência física percebe algum dano na hora do recebimento, nesse caso a mercadoria nem chega a ser descarregada e é devolvida ou o proprietário entra em contato com o fornecedor, quando a troca ocorre mediante a nota fiscal de devolução. Existem casos de mercadorias que os danos são percebidos depois do recebimento,

então se faz uma nota fiscal de devolução e a fábrica fornece outra mercadoria ou autoriza um desconto no boleto. Geralmente, são devoluções parciais e não integrais.

Observou-se que não é realizada uma conferência para saber se as notas fiscais de compra estão autorizadas. Dessa forma, propõe-se que de tempos em tempos o proprietário verifique junto à SEFAZ RS (Secretaria da Fazenda Estadual), através da chave de acesso ao sistema, que consta nas notas fiscais de compra, de que as notas não foram canceladas pelos fornecedores com o propósito, por exemplo, de diminuir os tributos a pagar.

Depois do processo de recebimento das mercadorias, as mesmas são encaminhadas pelo chefe do depósito aos funcionários encarregados pelo seu armazenamento, que são divididos em um depósito interno, onde ficam mercadorias encaixotadas, tais como colchões, camas, eletrodomésticos, móveis em geral e tintas, e em dois depósitos externos, com a finalidade de armazenar os materiais de construção em geral.

Embora exista uma segregação de funções entre o responsável pelo recebimento de mercadorias e o responsável pelo seu armazenamento, não é possível assegurar que a existência desse princípio iniba a ocorrência de fraudes, visto que os funcionários possuem livre acesso aos locais de armazenagem. Entretanto, a existência de câmeras instaladas em todo o estabelecimento contribui favoravelmente para diminuir o risco de sua ocorrência.

Perante as informações prestadas pelos proprietários, apesar da existência de câmeras, que se torna uma forma de controle em relação à salvaguarda de seus ativos, o monitoramento não é frequente. Ou seja, para que os proprietários possam responsabilizar os funcionários na ocorrência de alguma irregularidade, o uso da câmera como instrumento de controle se torna indispensável.

Vale ressaltar que o funcionário responsável pelo depósito de mercadorias e que executa um cargo de confiança na empresa trabalha há 25 anos na mesma e possui autoridade para solicitar funções aos outros colaboradores e também possui como atribuição realizar a organização do depósito. Conforme o que os princípios de controle interno trazem, essa prática pode causar dolo ao controle, então se aconselha a rotatividade de funcionários que estão há muito tempo no mesmo cargo, para que os mesmos não criem vícios e não usufruam da má fé por acreditarem que o proprietário não irá desconfiar da sua conduta.

Porém, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, localizada em uma cidade pequena, torna-se inacessível executar a rotatividade de funcionários e, por isso, possui funcionários que trabalham a um tempo consideravelmente longo. E conforme o que foi redigido pelos proprietários, nos 25 anos que esse funcionário trabalha na organização, nunca houve nenhum tipo de desentendimento e nenhuma situação em que os mesmos pudessem desconfiar de suas atitudes.

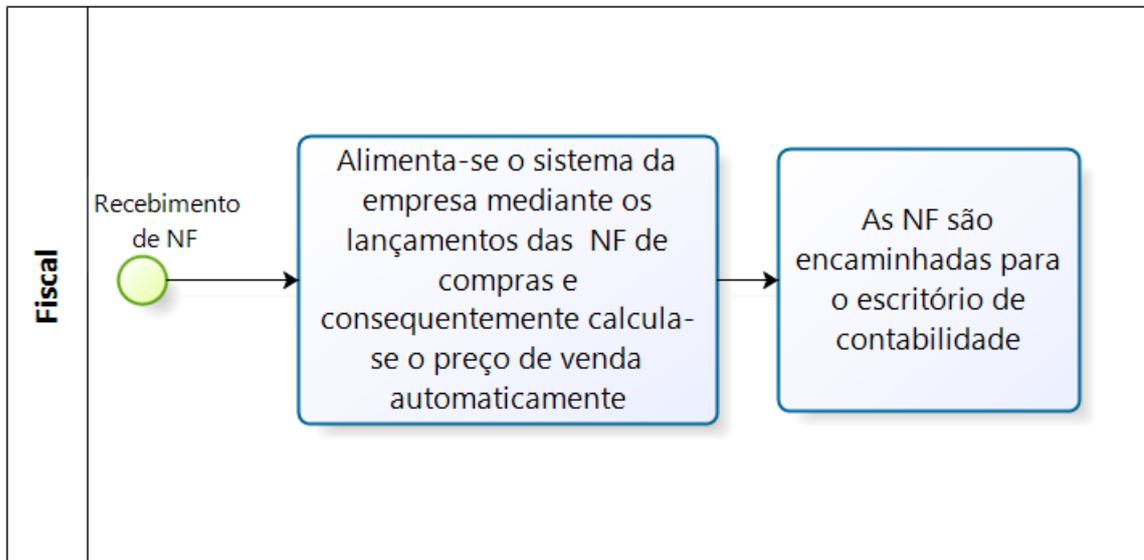
#### **4.3.3 Fiscal**

O setor fiscal compreende o processamento de informações que são geradas através das operações da empresa, reunindo informações de outros setores, sendo este alimentado através de documentos recebidos que comprovem a veracidade dos fatos. Na Figura 14 percebe-se como esse processo ocorre na empresa analisada.

As informações sobre o setor fiscal são limitadas, pois a contabilidade da empresa é terceirizada. Dessa forma, com os dados coletados, esse processo inicia-se na finalização das compras e armazenamento de mercadorias, pois é o momento em que o profissional responsável pelo setor efetua a leitura das notas fiscais de compra de forma digitalizada no sistema da empresa para dar entrada dos produtos no estoque. A partir disso, o sistema automaticamente calcula o preço de custo e o preço de venda e conseqüentemente gera um relatório das contas a pagar.

Em relação ao lançamento das notas fiscais de compra no sistema, recomenda-se a implantação de um leitor de código de barras para realizar a leitura da chave de acesso ao sistema, que consta em todas as notas fiscais, com a finalidade de minimizar erros que são passíveis de acontecer quando a leitura é efetuada de forma digitalizada.

Figura 14 – Fluxo do processo das notas fiscais



Fonte: Autoras.

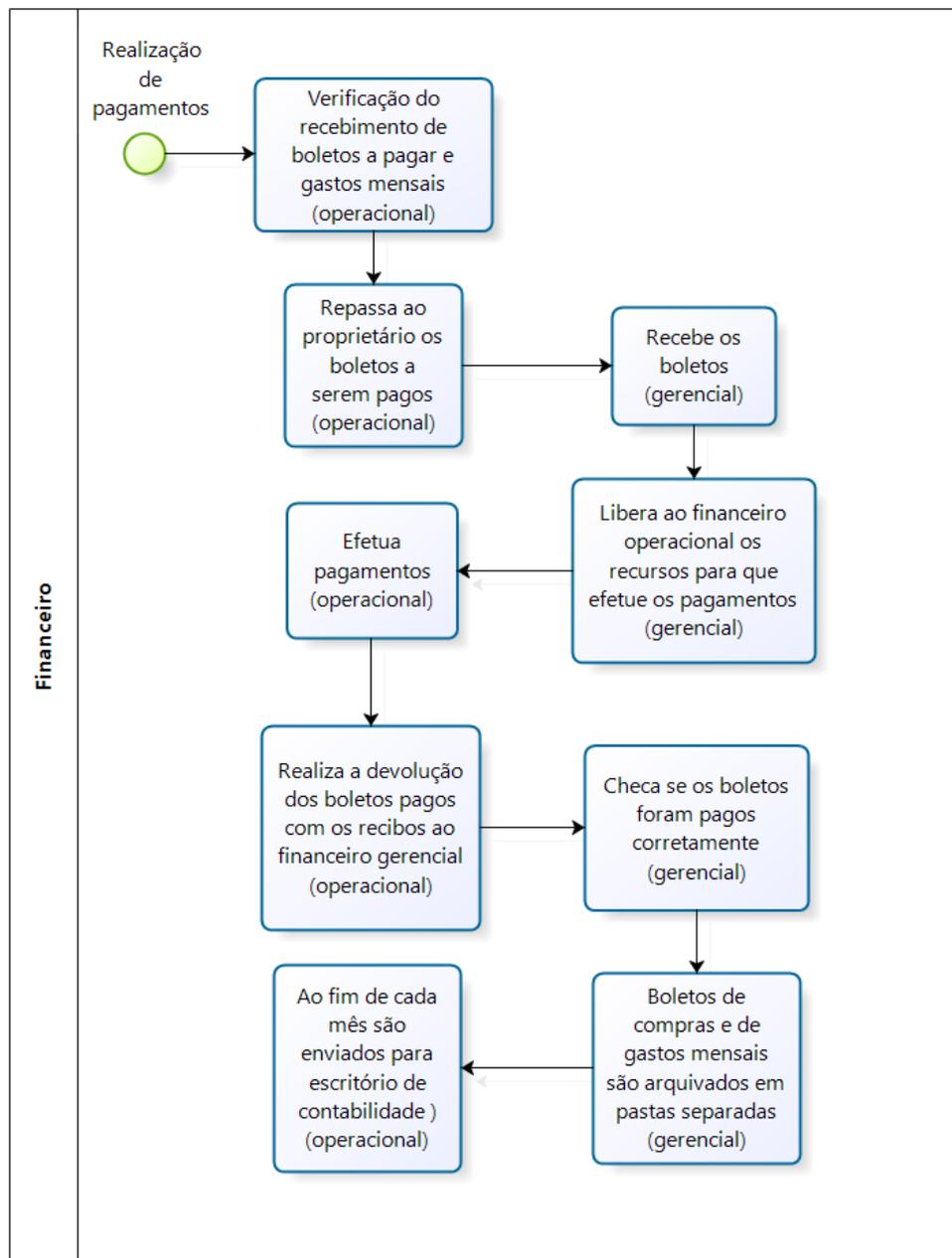
O sistema informatizado da empresa não é vinculado ao da contabilidade, dessa forma, não se obtém certeza de que tudo o que for registrado no mesmo é repassado à contabilidade. Ou seja, sugere-se essa interligação como forma de assegurar que toda a informação que está sendo gerada na empresa será apresentada na geração das demonstrações contábeis, bem como em qualquer relatório que possa ser gerado e que retornará ao proprietário com maior exatidão e com informações mais fidedignas para que o mesmo possa tomar decisões com mais confiança. Esse mesmo aprimoramento é explanado no setor de estoque, que também apresentou como proposta de melhoria a sincronização dos dois sistemas.

As notas fiscais de compra são encaminhadas para o escritório de contabilidade, ao fim do mês, para alimentar os dados contábeis e servirem de base para a elaboração dos livros fiscais gerados, bem como a apuração de tributos e as guias.

#### 4.3.4 Financeiro

O setor financeiro possui como base o processo de pagamento de compras e despesas mensais. Na Figura 15 observam-se os responsáveis por cada uma das funções necessárias para a efetivação e suas respectivas ações.

Figura 15 – Fluxo do processo para pagamentos



Mediante as observações e informações fornecidas pelos gestores, a execução dos pagamentos de compras e gastos mensais ficam a cargo de dois profissionais dentro da empresa, o proprietário que se encarrega pelo financeiro gerencial, e um outro funcionário, que se responsabiliza pelo financeiro operacional.

Através do exposto no fluxograma, o processo inicia-se quando o responsável pelo setor financeiro operacional emite no início do mês um relatório das contas a pagar e durante o mês confere se os boletos chegam na empresa mediante o correio, caso algum não chegue até sua data de vencimento, ele contata o fornecedor a que o mesmo se refere para que lhe enviem uma segunda via. No decorrer do mês, de acordo com as datas de vencimento dos boletos, o funcionário os encaminha ao proprietário. Conseqüentemente, o proprietário, que é a única pessoa que tem acesso a valores monetários, libera ao financeiro operacional os recursos necessários para a realização dos pagamentos.

Após a finalização do processo de pagamento, a pessoa encarregada entrega ao proprietário os boletos com seus devidos recibos para que o mesmo realize uma conferência e arquive em pastas separadas. No fim de cada mês todos os pagamentos referentes às compras e gastos mensais são encaminhados à contabilidade pelo profissional encarregado pelo financeiro operacional.

Nessa etapa do processo percebe-se a utilização do Princípio de Acesso aos Ativos, pois a empresa restringe o acesso dos funcionários aos ativos da empresa para poder estabelecer um restrito movimento em relação ao manuseio de numerários, como o dinheiro para efetivação de pagamentos, por exemplo, o que aumenta o controle interno e reduz o risco de fraudes e erros. Deve-se levar em conta que os ativos devem ser considerados não apenas como componentes físicos da empresa, como também numerários, e que o acesso aos ativos pode ocorrer de forma direta ou indireta (autorização de movimentação via documentos).

No setor financeiro gerencial, também vale ressaltar que as principais responsabilidades inerentes ao processo financeiro da empresa ficam a cargo dos proprietários. Dentre elas, o controle de entradas e saídas para que o mesmo obtenha real conhecimento dos recursos da empresa, o que inclui o acompanhamento das contas a receber de clientes inadimplentes e uma provisão do que necessita ser pago nos meses subsequentes.

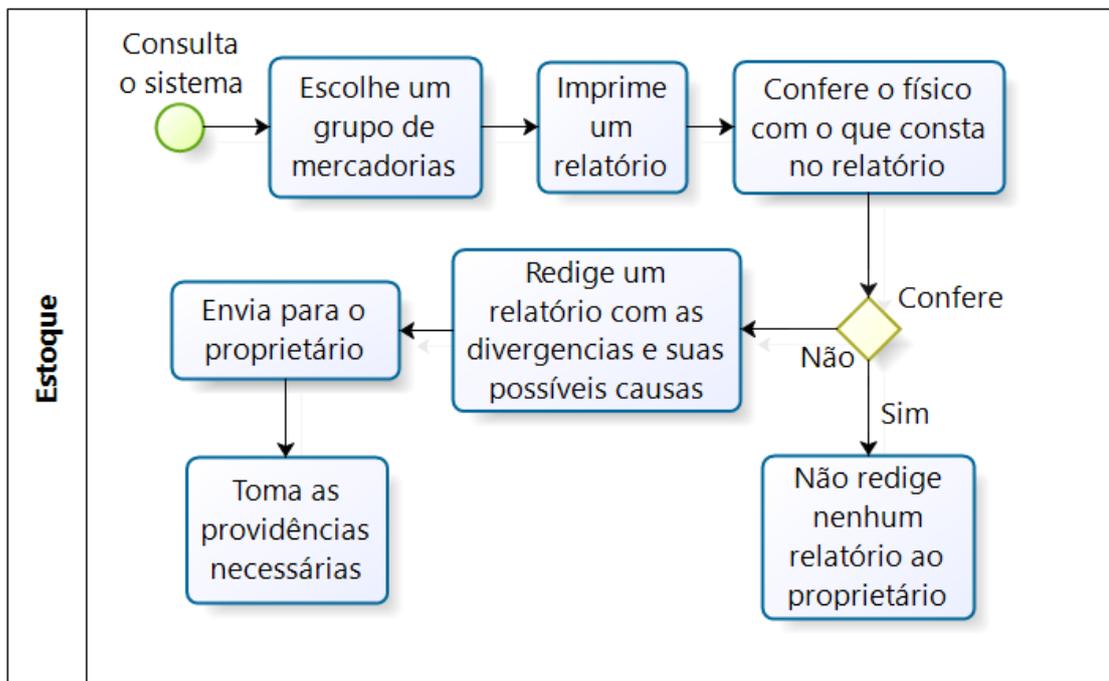
O controle bancário é outra função sob a responsabilidade dos proprietários, pois existe a possibilidade de acesso aos bancos via *internet* e só quem possui as

senhas de acesso são os dois proprietários para eventuais consultas no extrato bancário e até mesmo pagamento mediante código de barras de boletos ou transferências. O proprietário realiza conciliações bancárias ao menos uma vez por mês, e junto à proprietária possuem acesso à conta bancária da empresa para a realização de saques e depósitos decorrentes das operações da empresa. O pagamento dos funcionários também é uma operação que fica sob a responsabilidade ou do proprietário ou da proprietária.

#### 4.3.5 Estoque

O processo do setor de estoque se detém em manter constante o controle e monitoramento para sua salvaguarda. Na Figura 16 nota-se como esse processo ocorre na empresa estudada

Figura 16 – Fluxo do processo de controle do estoque



Fonte: Autoras.

O controle do estoque, de acordo com os proprietários, é uma das maiores deficiências da empresa, devido à inexistência de um controle intenso em sua conferência. Segundo as informações coletadas, a empresa fechou para balanço há anos atrás para fazer a contagem física de todos os itens e atualizar de forma correta o sistema, porém, essa prática não se repetiu mais e o controle hoje em dia é efetuado por um dos funcionários.

O colaborador responsável pelo setor, para realizar a conferência do estoque, retira um relatório de uma mercadoria por semana. Por exemplo, em cada semana são conferidas algumas mercadorias que podem ser do grupo de móveis, eletrodomésticos, ferragens e assim por diante. Dessa forma, realiza-se a conferência física com o que está integrado ao sistema, porém, o sistema não está vinculado com a contabilidade, o que se torna uma das sugestões importantes em relação a esse setor para o proprietário, pois vinculá-los acarreta em uma maior precisão de que tudo que consta no sistema está sendo registrado na contabilidade e possibilita registros fidedignos para a elaboração das demonstrações contábeis, como já mencionado no setor fiscal.

Qualquer irregularidade constatada na conferência do estoque, o responsável por essa conferência necessita relatar e deixar por escrito ao proprietário quais são e os motivos dessas irregularidades. E em situações que o profissional desconheça o motivo de alguma discrepância, deve buscar a origem ou solicitar auxílio do proprietário.

No que tange ao controle de estoque, não convém a mesma pessoa que faz sempre a conferência física com o que está registrado se reportar aos proprietários. Dessa maneira, mesmo que essa pessoa efetue o controle para se ter ciência da quantidade de mercadorias, propõe-se que com certa frequência uma terceira pessoa, de preferência de fora do convívio das operações internas ou até um dos próprios proprietários, que não tenham nenhum interesse em manipular as quantidades em estoque, execute essa tarefa mediante a amostra de algumas mercadorias para certificar de que o que está sendo repassado pelo funcionário aos proprietários está correspondendo ao que realmente existe em estoque.

Outra sugestão importante é em relação ao fechamento do estabelecimento para inventário com mais frequência, para que a contagem do estoque torne-se um controle rígido em relação à exatidão de que o que existe fisicamente está registrado no sistema de forma adequada. Mediante o pressuposto, o responsável pelo estoque

terá a ciência de que os proprietários estão atentando para a solidez do controle das mercadorias estocadas e pode inibi-lo de alguma má intenção.

Atribuir ao funcionário a responsabilidade total sobre os estoques, o que não é realizado atualmente, também pode ser uma forma de mantê-lo em alerta e induzi-lo a apresentar aos proprietários transparência em relação às informações geradas nesse setor para que assim, não seja responsabilizado na ocorrência de alguma divergência. Porém, para poder atribuir ao funcionário essa responsabilidade, a empresa necessita criar condições para isso. Uma das formas é limitando o acesso às mercadorias somente às pessoas que tenham autorização para isso, ressaltando que para haver esse controle, o proprietário necessita definir claramente quem possui autorização em acessá-las. Essa limitação ao acesso pessoal autorizado constitui, contudo, um meio de controle eficiente em relação à segurança das mercadorias.

Vale ressaltar que o funcionário responsável pelo setor de estoque é o mesmo que controla o setor fiscal, o qual possui como uma de suas atividades o lançamento das notas fiscais de compra, e uma das primeiras sugestões seria a segregação de funções, pois são atribuições que permitem o manuseio do sistema em relação à quantidade de mercadorias.

Entretanto, como os proprietários demonstraram não querer admitir mais um funcionário, uma proposta relevante para essa situação, desconsiderando a segregação de funções nesses setores, conforme previsto nos princípios de controles internos, sugere-se limitar o acesso desse funcionário ao sistema da empresa, pois atualmente o mesmo possui livre acesso e se agir com má fé pode manipular quantidades, ou seja, o funcionário deverá ter permissão apenas para lançar as notas fiscais de compras e poder visualizar e imprimir o relatório do estoque de mercadorias, não devendo ter senha que possibilite a alteração de mercadorias estocadas.

Para a conferência e controle do estoque, destaca-se a importância do seguimento do Princípio do Confronto dos Ativos com os Registros. Esse confronto ocorre no momento em que são realizadas as conferências periódicas do estoque físico com o que consta registrado em estoque.

#### **4.3.6 Vendas**

Este setor é de extrema importância para a empresa, pois está diretamente relacionado ao atingimento de objetivos determinantes que resultam na permanência

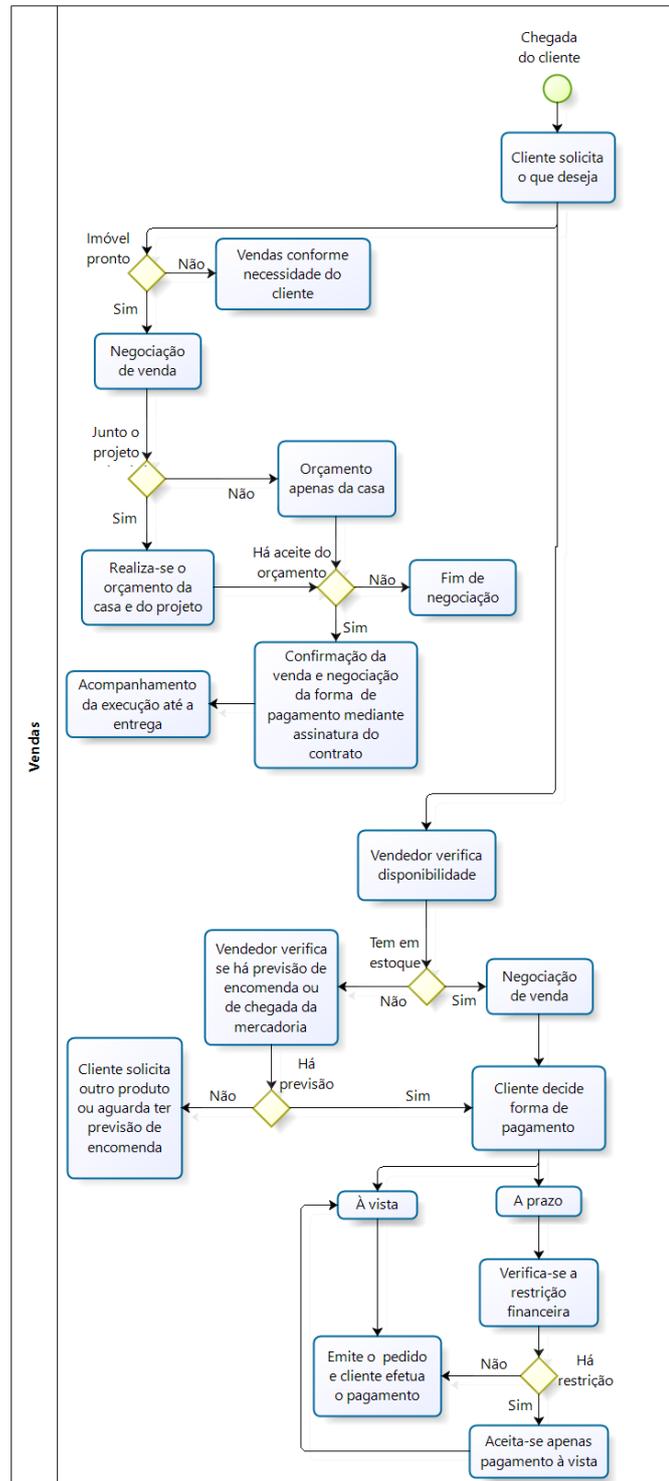
da empresa no mercado e conseqüentemente sua posição no mesmo. Foi o setor em que os proprietários forneceram mais informações e, por isso, aparece com mais detalhes. A Figura 17 contempla o fluxograma das vendas, demonstrando de forma clara a seqüência de operações que são realizadas até a concretização desse processo.

Conforme as informações estabelecidas através da definição do fluxograma, o processo de vendas na empresa inicia-se no momento em que o cliente chega ao estabelecimento e solicita a mercadoria que deseja. Em situações em que o cliente é novo, é necessário fazer o seu cadastro junto ao responsável pelo administrativo financeiro. Para efetuar o cadastro o profissional solicita ao cliente um comprovante de renda, RG (registro geral), CPF (cadastro de pessoas físicas) e comprovante de residência.

Em casos de abertura de crediário, o procedimento de solicitar os documentos são os mesmos, porém é realizada uma pesquisa através do CPF do cliente no SPC e SERASA (órgãos de proteção ao crédito). Também, se certifica de que os documentos são idôneos mediante a filiação, ou seja, verifica-se se os nomes estão corretos e se a data de nascimento confere com a documentação. Em situações em que há suspeita de identidade falsa, ou os proprietários não conhecerem o cliente por ser de outra cidade, por exemplo, é solicitado um aval, 50% de entrada, e nomes e telefones de conhecidos para checagem.

O cliente com seu cadastro em conformidade tem a opção de solicitar o orçamento de um imóvel pronto com a execução do projeto arquitetônico ou desejar realizar apenas a compra dos materiais de construção para a efetivação do imóvel. Na situação em que o cliente opta pelo imóvel pronto juntamente com o projeto, o proprietário realiza o orçamento dos materiais e mão de obra e a arquiteta elabora o projeto arquitetônico junto ao cliente, comunicando-o sobre o orçamento. Havendo o aceite no orçamento de ambos ou apenas da venda de material de construção, inicia-se a negociação sobre formas de pagamento e previsão de entrega do imóvel mediante a elaboração e assinatura de contrato para se concretizar a venda.

Figura 17 – Fluxo do processo de vendas



Fonte: Autoras.

A partir disso, tanto o proprietário quanto a arquiteta acompanham toda execução até a entrega do imóvel na ocasião da execução do projeto e da venda dos

materiais, e na ocasião da venda apenas do material para a construção das casas, quem acompanha a construção é o proprietário. Os proprietários salientam que é difícil ocorrer a procura do profissional de arquitetura para a realização somente do projeto arquitetônico, geralmente a realização do projeto é concomitantemente com a venda de materiais de construção.

Em ambas as negociações de imóveis prontos, com ou sem o projeto arquitetônico, o proprietário aceita que o início ou todo o pagamento seja na safra, visto que é uma prática comum, já que a base da economia na região é a agricultura. Vale salientar que toda negociação desde descontos, prazo para pagamento e cobrança ao cliente, em relação a valores maiores, fica a cargo do proprietário.

O contrato de compra e venda (Anexo A) foi cedido pelos proprietários, para que fosse possível verificar com mais exatidão como ocorre essa operação. Mediante a análise do mesmo, notaram-se alguns equívocos em relação à sua formatação e formas de expor como buscam as garantias no recebimento pela venda.

Uma das irregularidades que se propõe de antemão para um ajuste prévio desse documento é o tamanho da letra em que está redigido, que atualmente necessita ser em fonte tamanho 12. Também se sugere que haja um campo para que a nota fiscal de venda fique destacada no próprio contrato. Em relação às garantias, utilizar os saldos dos clientes em conta corrente ou poupança deixa de ser viável se na época do pagamento o cliente se flagrar em repassar o montante em conta à outra pessoa. Sugeriram-se alterações cabíveis no que tange o contrato, porém para maior detalhamento e precisão do que aprimorar, propõe-se que os proprietários procurem um advogado para efetuar uma revisão jurídica do mesmo.

A venda das demais mercadorias ocorre na solicitação pelo cliente e verificação por parte dos vendedores se há em estoque. Não havendo em estoque, o vendedor averigua junto ao proprietário se há previsão de encomenda e sua previsão de chegada. Havendo previsão de encomenda e o aceite do cliente em esperar pela mercadoria, realiza-se a venda e o cliente decide a forma de pagamento.

Na hipótese do pagamento ser em dinheiro, cheque ou cartão de crédito ou débito, o vendedor emite dois pedidos sendo que um vai para o caixa junto ao cliente para efetuar o pagamento e o outro é encaminhado para o setor de expedição que entrega a mercadoria assim que a mesma chegar ao estabelecimento. Em situações que o cliente deseja realizar a compra a prazo, o vendedor precisa verificar se há alguma restrição financeira para dar continuidade na venda, não havendo restrição, a

venda ocorre normalmente e nas circunstâncias em que há restrição, a venda só é liberada mediante o pagamento à vista.

Havendo interesse do cliente em realizar a compra no crediário, o vendedor organiza o carnê e o comunica sobre a exigência de uma entrada, conseqüentemente entrega ao cliente o carnê e o pedido para pagamento no caixa. Outra via do pedido é encaminhada para o setor de expedição que fará a entrega quando a mercadoria estiver em estoque. Na ocorrência do cliente solicitar o pagamento através do crédito direto (envelope), o que será explicado com maiores detalhes no processo do setor caixa, o vendedor emite os pedidos, sendo que um deles fica arquivado no envelope com o nome do cliente, outro fica no caixa pra dar baixa da mercadoria vendida no estoque, e o outro é encaminhado normalmente ao setor de expedição.

Nas ocasiões em que não há previsão de encomenda, o cliente decide se quer esperar ter previsão ou se quer escolher alguma outra mercadoria.

Havendo a mercadoria em estoque, ocorre o mesmo procedimento descrito anteriormente: o vendedor verifica com o cliente qual a forma de pagamento, emite dois pedidos e encaminha um deles junto ao cliente até o caixa e o outro é encaminhado para o setor de expedição quando há a necessidade de entregar no endereço do cliente. Se a venda for a prazo, necessita-se averiguar se há alguma restrição para dar continuidade na venda ou não.

Sempre que a venda for iniciada e concluída pelos vendedores, sem precisar passar pela aprovação do proprietário para descontos maiores ou alargamento no prazo de pagamento, os vendedores podem oferecer um desconto acordado entre eles e o proprietário. Na insistência dos clientes em receberem um desconto maior, os vendedores os encaminham para negociarem com o proprietário, o qual avalia as possibilidades de concessão ou não.

Uma das formas de controle no setor de vendas encontrado pelo proprietário da empresa há alguns anos foi restringir o acesso dos vendedores ao sistema. Ou seja, hoje os vendedores possuem sua senha de acesso apenas para pesquisarem as mercadorias em estoque e conseqüentemente emitir o pedido de venda conforme a solicitação do cliente, sem ter acesso à exclusão de pedidos, o que poderia ser a causa de fraudes dentro da organização.

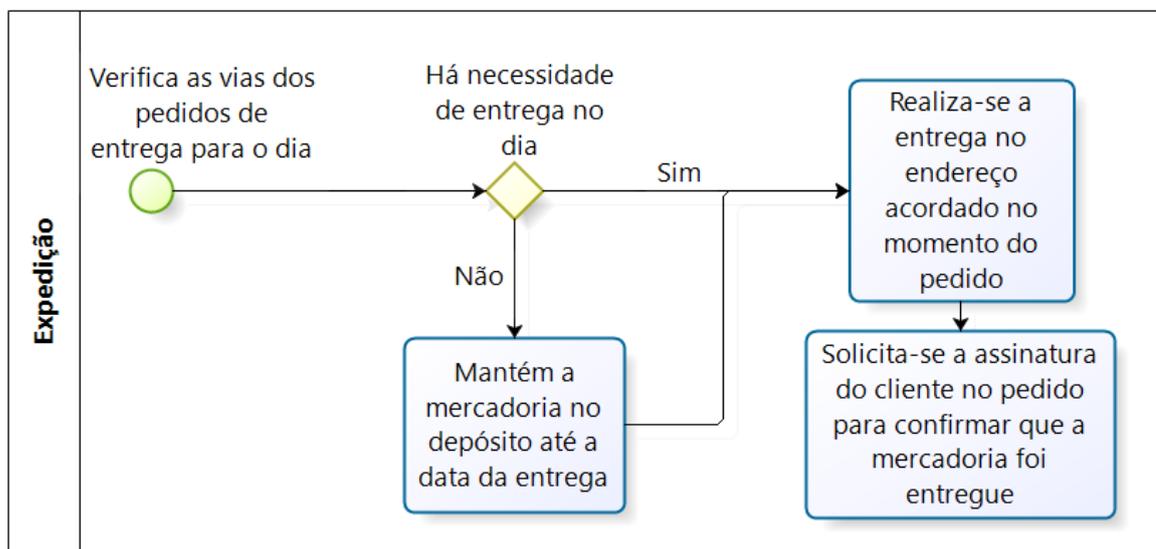
Não havendo a possibilidade de exclusão de pedidos, tudo é evidenciado mediante sua emissão, ou melhor, no pedido fica destacado o nome do vendedor junto ao seu código, se a venda foi à vista ou a prazo, quais mercadorias foram vendidas,

qual o desconto que foi concedido ao cliente no caso de ser à vista ou em quantas parcelas foi efetuada a venda a prazo.

#### 4.3.7 Setor de expedição

O processo realizado neste setor demonstra o momento da entrega da mercadoria para o cliente, podendo ser observado na Figura 18.

Figura 18 – Fluxo do processo de expedição



Fonte: Autoras.

Segundo as informações fornecidas pelos proprietários, a entrega das mercadorias aos clientes inicia quando o profissional responsável pelo setor de expedição verifica as vias dos pedidos que ficam separadas de acordo com os dias de entrega. De acordo com o pedido, se há a necessidade de entregar no dia em questão, realiza-se a entrega da mercadoria no endereço acordado no momento da venda, solicita-se a assinatura do cliente no pedido para assegurar que a mercadoria foi entregue e o entrega a nota fiscal.

Em situações que não há a necessidade de se entregar no mesmo dia, a mercadoria é mantida no depósito até a data de entrega estabelecida entre o vendedor e o cliente. Nas ocasiões em que a mercadoria é menor e não necessita ser entregue

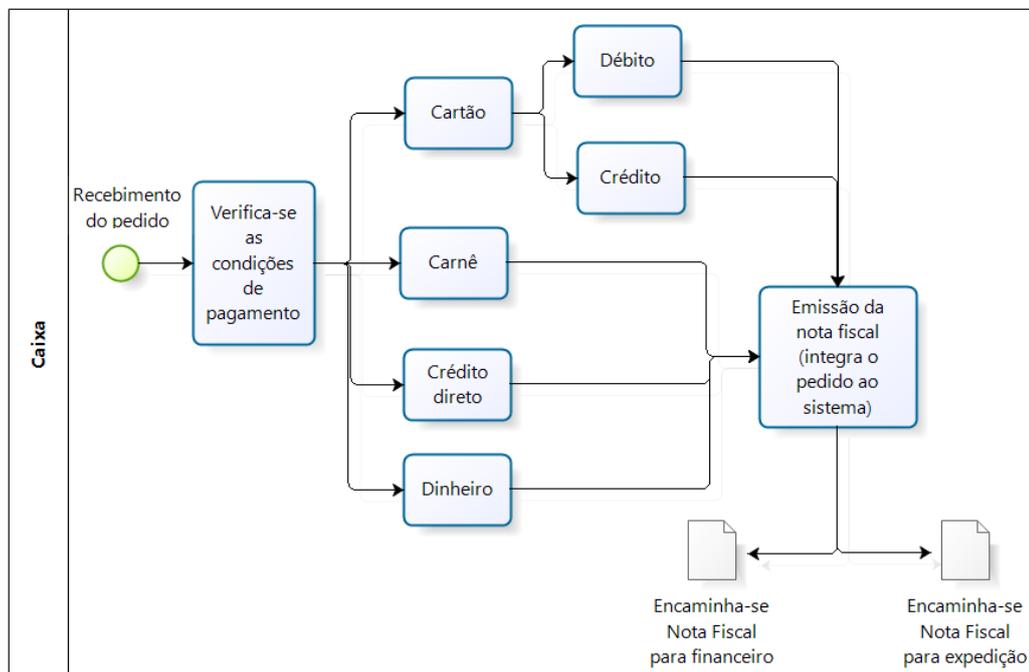
pela empresa ao cliente, o mesmo a transporta, porém, é o próprio vendedor que a entrega depois de efetuada a venda.

Como já visto dentre os princípios do controle interno, faz-se necessário haver segregação de funções nesse processo, ou seja, quem realiza a venda das mercadorias não deve ser o mesmo profissional que a entrega. Afirma-se isso porque o vendedor pode entregar ao cliente mercadorias a mais se houver algum tipo de vínculo com o mesmo ou entregar a mais por engano, por exemplo.

#### 4.3.8 Caixa

O processo do setor caixa demonstra as formas de pagamentos aceitas pela empresa e os documentos emitidos na sua realização, apresentado na Figura 19, conforme informações repassadas pelos proprietários da empresa.

Figura 19 – Fluxo do processo de recebimentos via caixa



Fonte: Autoras.

O funcionamento do caixa tem início no momento em que o responsável pelo setor recebe o pedido através do cliente depois de concluída a venda. Mediante o

pedido, o caixa verifica as condições de pagamento acordadas entre o cliente e o vendedor, que pode ser mediante o pagamento à vista através de dinheiro, cheques ou cartão de crédito, cartão de débito, crediário e crédito direto.

Uma das formas de pagamento oferecida para clientes antigos é o crédito direto, que nada mais é do que vender de forma facilitada, ou seja, é quando os pedidos de venda ficam armazenados em envelopes com os respectivos nomes dos clientes e a data para o pagamento. Embora os pedidos fiquem armazenados em envelopes, os mesmos são integrados no sistema pelos vendedores como operação distinta a do crediário, e o vendedor, ao emitir o pedido de venda, imprime três pedidos, dos quais dois são assinados pelo cliente. Um deles permanece no envelope e outro é direcionado para o caixa para que seja concretizada a baixa da mercadoria no sistema no dia em que ocorre a venda, e o terceiro é encaminhado ao setor de expedição, para que a mercadoria seja entregue conforme a solicitação do cliente. Mediante a entrega, o cliente o assina como forma de comprovante de que a mercadoria foi entregue.

Também são emitidas as notas fiscais, sendo que a via do cliente fica anexada junto ao envelope para ser entregue a ele no momento do pagamento, o que acarreta em uma maior garantia de que o cliente não irá se opor à quantidade a ser paga ou dizer que não é aquele montante que está devendo. Por fim, para haver a quitação das prestações quando o cliente efetua o pagamento, é necessário que o responsável pelo caixa verifique o envelope com os pedidos do cliente e faça as quitações, entregando ao cliente sua nota fiscal e um comprovante de pagamento, que é gerado no momento em que o pagamento é efetuado.

A empresa, fornecendo como forma de pagamento o crédito direto, assume inúmeros riscos. Primeiramente, liberar a venda para clientes antigos não assegura o recebimento, pois não é realizada uma conferência nos órgãos de crédito toda vez que algum cliente que compra há muitos anos efetua compras, então não há uma verificação de que o mesmo está livre de dívidas em outros lugares e também não é estabelecido um limite de compras dependendo do perfil do cliente.

Nesse caso, uma das sugestões é verificar, sempre que possível, se o cliente não está negativado em algum dos órgãos de crédito e também se torna importante estabelecer um limite de liberação de crédito, que pode ser maior ou menor, dependendo do seu histórico. Por exemplo, se o cliente nunca atrasou as prestações, se é acordado que efetuará o pagamento somente na safra, se é um cliente que

compra bastante e há muitos anos e nunca causou nenhum tipo de problema, o limite pode ser alargado. Em casos que o cliente eventualmente atrasou por alguns dias as prestações, mas nunca teve problema em pagar, mesmo em atraso, o limite não precisa ser tão restrito.

Já em situações que os proprietários sempre tiveram que cobrar determinado cliente por atraso a mais de 40 dias, por exemplo, para que o mesmo efetuasse o pagamento, o limite pode ser cortado e haver aceitação apenas de vendas à vista, ou restringir o limite a um valor muito baixo, a fim de diminuir o risco de perdas pelo não recebimento.

Outra sugestão em relação ao controle do crédito direto é em relação aos riscos que o local em que os envelopes ficam armazenados causa à empresa. Ou seja, o armazenamento dos envelopes em local aberto os mantém suscetíveis a possíveis extravios, incêndios e enchentes, e então, ocorrer a perda de todos os arquivos. Propõe-se, então, que sejam armazenados em cofres ou que sejam integrados em arquivos digitais.

A empresa também aceita cheques com assinatura de terceiros e solicita que o cliente que está efetuando a compra assine no verso do cheque, porém, não é uma prática sugerida, visto que a assinatura do cliente não é uma garantia e em qualquer problema em relação ao fundo do cheque, a empresa não pode contatar esse terceiro, visto que o mesmo não possui relação comercial com a empresa. Sugere-se a aceitação de cheques somente se for do próprio cliente.

A partir do pagamento, que independe da forma acordada, o responsável pelo caixa emite duas vias das notas fiscais e integra o pedido ao sistema para dar baixa no estoque. Dessa maneira, uma das notas fiscais é encaminhada para o setor fiscal que a mantém arquivada até ser enviada ao escritório de contabilidade no fim do mês, e a outra é entregue ao setor de expedição que efetua a entrega das mercadorias ao cliente, salvo se a entrega da mercadoria for diretamente com o mesmo.

Uma das práticas comuns no processo do setor caixa, como forma de atentar para a segurança em relação aos recursos monetários, é que em determinado momento do dia, que não o fim do expediente, um dos proprietários realize a contagem do dinheiro que ingressou na empresa, e dependendo do montante, o mesmo realiza um depósito bancário, porém, em situações de falta de tempo no meio do expediente, o montante é guardado em local seguro para ser efetuado o depósito no dia seguinte.

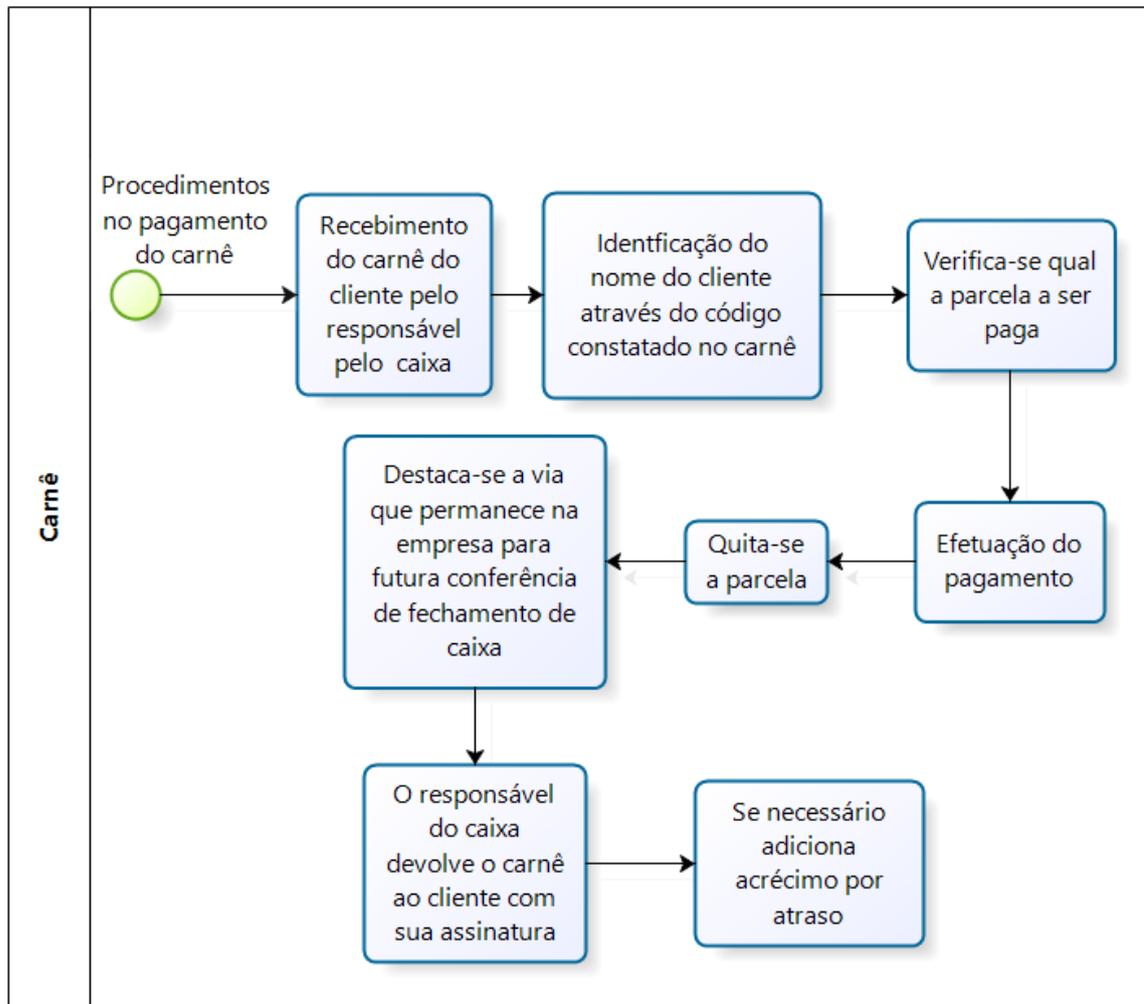
O fechamento do caixa é realizado pelo responsável pelo operador do mesmo, mediante a retirada de um relatório das operações que ocorreram no dia, tanto em relação às entradas quanto as saídas, quando então se realiza a conferência do montante em dinheiro com o que consta nesse relatório. Os canhotos dos carnês e os pedidos que foram concretizados e que por consequência já aparecem como vendas do dia no sistema e no relatório são os comprovantes que permanecem na empresa para auxílio no fechamento e conferência.

Um dos proprietários, depois que o responsável pelo caixa efetua o fechamento, busca realizar a conferência do fechamento do caixa com certa frequência, porém, não consegue sempre. Sugere-se, então, que haja uma conferência rígida todos os dias ou que o próprio fechamento do caixa depois de realizada todas as operações do dia pelo encarregado pelo mesmo, seja efetuado por outra pessoa ou até mesmo por um dos proprietários para que se assegure a segregação de funções, em um setor que é suscetível a fraudes e erros.

No que se refere ao processo de pagamentos via carnê, descrito na Figura 20, o cliente necessita entregá-lo ao responsável pelo caixa para que o mesmo identifique seu nome através de um código salvo no sistema para cada cliente cadastrado, o qual foi adicionado ao carnê no momento da venda. No momento em que o funcionário identifica o comprador pelo código e a parcela a ser paga, o pagamento é efetuado tendo como consequência a quitação da parcela. Em casos que há um acréscimo sob as parcelas que sofrerem atraso no pagamento, o valor é destacado no carnê junto à parcela em questão.

Por conseguinte, retira-se a via que permanece na empresa para futura conferência de fechamento de caixa e devidas baixas no financeiro e na contabilidade. O responsável pelo setor devolve o carnê ao cliente com sua assinatura no canhoto e parcelas que ainda faltam ser pagas até o encerramento das prestações.

Figura 20 – Fluxo do processo de recebimento via carnê



Fonte: Autoras.

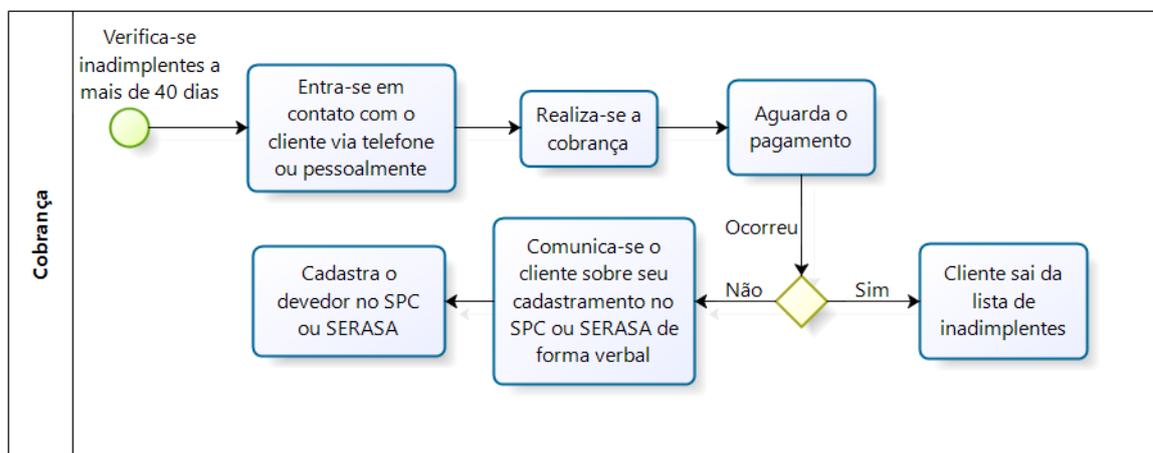
Sugere-se a utilização de uma autenticadora para ser utilizada como comprovante de que o carnê foi entregue ao cliente e para que a empresa tenha a garantia de que os dados no carnê foram emitidos por ela.

Elaborou-se o fluxograma do processo do setor caixa em sua totalidade e a partir disso definiu-se o fluxograma para o crediário que funciona mediante carnês, porque devido às informações prestadas pelos proprietários, é uma das práticas de recebimento mais frequente na empresa e dessa forma foi a que se obteve maior embasamento. Porém, detalhou-se mais o crédito direto por existirem mais sugestões para aprimoramento do seu controle.

### 4.3.9 Setor de cobrança

Este setor demonstra o processo que ocorre na empresa relacionado à cobrança, como é realizado, a partir de quanto tempo de atrasado atitudes são tomadas, etc. A Figura 21 demonstra o processo com base nas informações obtidas através de entrevistas realizadas.

Figura 21 – Fluxo do processo de cobrança



Fonte: Autoras.

O processo de cobrança na empresa é realizado por um dos proprietários e inicia-se no momento em que o mesmo emite um relatório mediante o sistema dos inadimplentes a mais de 40 dias. Dessa forma, sugere-se que o relatório seja emitido para inadimplentes com 30 dias de atraso, pois caso a cobrança ao cliente acabe se estendendo demasiadamente, aumentará consideravelmente o valor a ser pago, devido a juros e multas, e a vista disso, a empresa corre o risco de não ter o recebimento efetivado.

A partir disso, o responsável pelo setor entra em contato com o cliente inadimplente via telefone ou pessoalmente para efetuar a cobrança, e depois de realizada a mesma, aguarda o recebimento. Na ocasião do recebimento, o nome do cliente é retirado da lista de inadimplentes. Não ocorrendo o recebimento, a proprietária insiste outras vezes até chegar ao extremo de comunicar o cliente de que

irá cadastrá-lo no SPC ou SERASA e depois de alguns dias, se ainda não for efetuado o pagamento, o cliente é cadastrado nos órgãos.

Partindo-se do pressuposto que o profissional responsável pelo setor de cobranças é um dos proprietários, não há risco de fraude nos recebimentos de numerários depois da cobrança, visto que ambos os proprietários decidiram manter esse setor sobre a responsabilidade de um deles para haver um controle intenso em relação aos recebimentos.

## 5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O controle interno representa dentro de uma organização, o conjunto de procedimentos que buscam proteger seus ativos e produzir dados confiáveis que ajudam na condução dos seus negócios. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo, foi verificar se os controles internos existentes nos principais processos da empresa estudada estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, e se necessário sugerir adequações ou novos controles com a finalidade de contribuir para uma maior eficiência em suas operações.

Como forma de atingí-lo, buscou-se embasamento em conhecimentos literários mediante uma revisão de conceitos e aplicabilidade dos controles internos, identificou-se e analisou-se os principais processos da empresa mediante a realização de visitas, observações e entrevistas semiestruturadas, a fim de coletar dados e descrevê-los através da elaboração de fluxogramas e de um organograma com o intuito de tornar visível como os processos da empresa funcionam, bem como o responsável por cada um deles. Dessa maneira, foi possível identificar as etapas de cada um dos processos e visualizar possíveis falhas no cumprimento dos princípios de controles internos.

No que diz respeito ao organograma da empresa, percebeu-se que as atribuições de cada funcionário são bem esclarecidas e limitadas, embora exista apenas um funcionário responsável por três setores.

Tendo em vista os aspectos observados e as constatações, entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados na medida em que verificou-se que os controles internos existentes nos principais processos da empresa estudada, de modo geral, estão adequados e atendem aos princípios e teorias vigentes, o que mantém a empresa estável há quase 30 anos no mercado.

Entretanto, pontuou-se alguns aperfeiçoamentos e alguns novos controles, no que tange às etapas de alguns dos principais processos da empresa, como forma de atingir uma maior eficiência em suas operações. Entre as principais constatações, verificou-se que no processo de compra de mercadorias, não há um método de auxílio que forneça ao proprietário o que deve ser comprado e sua quantidade, então sugeriu-se que seja instalado no sistema da empresa um estoque de segurança para que quando chegue nesse nível de segurança, o sistema comunique em forma de alerta a mercadoria que deve ser comprada. Nesse processo, também sugeriu-se que seja

realizado um planejamento das compras de acordo com um controle rígido no estoque, principalmente através da realização de inventário físico frequente de todas as mercadorias, bem como limitação no seu acesso e atribuição de responsabilidade por parte dos proprietários ao responsável pelo controle do estoque.

No processo de recepção e armazenamento de mercadorias não há restrição no acesso dos funcionários às mercadorias. Desta forma, sugeriu-se um aprimoramento nesse controle com o intuito de restringir esse acesso e reduzir falhas na segurança. O processo do setor fiscal, financeiro e estoque possuem como responsável um único funcionário, e conforme informações prestadas pelos proprietários, eles não possuem intenção de admitir mais funcionários para segregar essas funções e como hoje em dia esse funcionário possui livre acesso ao sistema e por isso, se agir de má fé, pode manipular a quantidade de mercadorias compradas e estocadas, sugeriu-se então, como forma de aprimorar esse controle, limitar o acesso ao sistema, para impossibilitar a manipulação de quantidades.

Tanto no setor fiscal quanto no setor de estoque, propôs-se a interligação do sistema da empresa com a contabilidade, que é terceirizada, como forma de assegurar que todas as informações geradas na empresa serão representadas fidedignamente na geração das demonstrações contábeis, bem como em qualquer relatório. No processo do setor fiscal, também constatou-se que a leitura das notas fiscais de compra são efetuadas de forma digitada, dessa forma, sugeriu-se a implantação de um leitor de código de barras com a finalidade de minimizar erros.

Sobre o processo de expedição, no que tange a entrega de mercadorias pequenas, em que o vendedor consegue entregá-las ao cliente depois de efetuar a venda, sugere-se que exista uma segregação de funções entre essas atividades. A continuação dos processos leva ao processo de caixa, que de modo geral possui um controle intenso, porém, sugeriu-se ou que a contagem do caixa seja efetuada por uma pessoa diferente daquela que faz o fechamento, ou que a proprietária efetue a conferência do fechamento do caixa todos os dias, para reduzir o risco de extravio e fraudes.

No fluxo do processo de recebimentos via carnê, observou-se que não há uma segurança rígida em relação aos dados contidos nos carnês e nem em relação a sua entrega ao cliente, então sugeriu-se a adoção de uma autenticadora para ser utilizada como comprovante de que o carnê foi entregue ao cliente e para que a empresa tenha a garantia de que os dados apresentados no mesmo foram emitidos por ela. Para

finalizar, percebeu-se que o processo realizado no setor de cobrança da empresa é eficiente, de modo que um dos proprietários se responsabiliza por este setor, sendo apenas sugerido a redução do número de dias para contatar os devedores.

A importância do estudo se deteve principalmente em relação às sugestões de melhoria na eficiência das operações da empresa estudada, visto que podem contribuir para que uma empresa de pequeno porte solidifique ainda mais os controles internos existentes, além da aplicação prática do conhecimento adquirido pelas autoras no decorrer da formação acadêmica.

Como constatado, a empresa não faz uso de um manual de controles internos, o que se torna uma sugestão importante de melhoria para a eficiência de suas operações, bem como uma sugestão para futuros estudos. As informações que foram adquiridas e analisadas no presente estudo podem ser padronizadas e inseridas em um manual de controles internos, a fim de torná-lo uma ferramenta essencial para auxílio na condução dos processos da empresa, bem como descrever de forma clara as responsabilidades de cada colaborador e suas respectivas funções.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAUJO, L. C. G de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 4. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009. vol. 1.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BIZAGI PROCESS MODELER. **Version 2.7.0.2**. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- CASTRO, D. P. de. **Auditoria e controle interno na administração pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CRUZ, F. da; GLOCK, J. O. **Controle interno nos municípios: orientação para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DIAS, S. V dos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUND, S. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LACOMBE, F., HEILBORN, G. **Administração - princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Não paginado.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, C. dos. **Auditoria contábil.** 1. ed. São Paulo: IOB, 2012.

**ANEXO A – CONTRATO DE COMPRA E VENDA A PRAZO COM GARANTIAS DIVERSAS****COMPRA-E-VENDA A PRAZO COM GARANTIAS DIVERSAS  
CONDIÇÕES ESPECÍFICAS****I. Partes**

**PARTE VENDEDORA: LOJÃO HARTE COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.**, nome fantasia LOJÃO HARTE, CNPJ 93.351.344/0001-26, com sede na Rua Leopoldo Meinen 112, fone 55-3328-1322, e-mail harterdias@gmail.com, Fortaleza dos Valos, RS.

**PARTE COMPRADORA:**

<b>Cliente:</b>		<b>Código cliente:</b>	
<b>CPF:</b>	<b>RG:</b>	<b>Outro doc.:</b>	
<b>Endereço:</b>		<b>Bairro:</b>	
<b>Município:</b>	<b>CEP:</b>	<b>UF:</b>	
<b>Fones:</b>	<b>E-mail:</b>		
<b>Outras referências:</b>			

Além destes dados a parte compradora confirma e ratifica os existentes no cadastro em poder da vendedora e/ou da ACIF, integrando esta operação para todos os efeitos legais. Eventual alteração daqueles deverá ser prontamente comunicada pelo(a) consumidor(a).

**II. Objeto, preço e forma de pagamento**

1. **O(s) objeto(s)** da compra e venda é (são) o(s) descrito(s) na(s) nota(s) fiscal(is), conhecimento de frete, pedidos ou documento(s) similar(es), em anexo a este instrumento, e/ou outros documentos que comprovem entregas de produtos ou materiais à parte COMPRADORA e/ou prepostos e/ou familiares desta.

2. O **preço** é a soma dos valores descritos abaixo ou constantes nos documentos anexados, além de encargos moratórios legais e/ou contratuais (se houverem);

3. **Meio de cobrança** (*eventuais despesas de cobrança correm pela parte compradora*):

( ) Boleto bancário      ( ) Cheque(s) pós-datado(s)      ( ) Carnê/apresentação

( ) Outro meio:.....

4. **Valores e vencimentos** (*descrever cada parcela ou cada cheque*):

**III. Garantias (podem ser cumulativas)**

( ) O(s) bem (ns) vendidos(s) a crédito (art. 649 parág. Único do CPC)      ( ) Outros bens declarados em cadastro

( ) Até 30% de renda de qualquer natureza, formais ou informais      ( ) Saldos em conta-corrente ou conta-poupança

( ) Solidários garantidores      ( ) Cheques pós-datados      ( ) Outras garantias:.....

**A parte compradora renuncia expressamente à invocação de impenhorabilidade sobre as garantias, independente de valor ou natureza, assumindo como fiel depositária destas. Assinatura:.....**

**IV. Demais estipulações (preenchimento opcional)**

Número da NF ou similar, características dos bens ou serviços, garantias adicionais, prazo de entrega etc: \_\_\_\_\_

Declaro concordar com os termos deste contrato e anexos, incluindo as cláusulas gerais do verso.

Fortaleza dos Valos, RS,...../...../2017

**PARTE VENDEDORA****PARTE COMPRADORA**

TESTEMUNHA (*assinatura, nome e CPF*)  
SOLIDÁRIO(A) GARANTIDOR(A)

TESTEMUNHA (*assinatura, nome e CPF*)  
SOLIDÁRIO(A) GARANTIDOR(A)

## Compra-e-venda a prazo com garantias diversas - CONDIÇÕES GERAIS

1. A parte COMPRADORA declara que os bens e/ou serviços descritos no anverso ou nos anexos foram por ela previamente solicitados, analisados ou vistoriados; que preenchem seus interesses e necessidades; e que se encontram em condições normais de qualidade, quantidade e conservação, inexistindo vícios aparentes. Eventuais vícios ocultos (protegidos pelas garantias legal e contratual, esta última se constante nas condições específicas do anverso) deverão ser comunicados à parte VENDEDORA na forma do art. 18 do Código de Defesa do Consumidor.

2. Independentemente de garantias contratuais ou legais correm pela parte COMPRADORA os riscos da coisa desde sua entrega (art. 524 do mesmo código), bem como a **obrigação de informar a parte VENDEDORA em eventual alteração de domicílio profissional e/ou residencial**, sob pena de reputar-se válida qualquer notificação, aviso, interpelação, citação ou intimação nos endereços ora declarados.

3. A falência ou insolvência civil da parte COMPRADORA resolve este contrato e autoriza a parte VENDEDORA a reivindicar os bens condicionalmente vendidos.

4. Não havendo expressado disposição em contrário, no anverso, a parte VENDEDORA poderá emitir título(s) de crédito(s) para cobrança bancária, com ordem de protesto a partir de cinco dias do vencimento, ou para cedência a instituições financeiras.

5. O inadimplemento, caracterizado pelo(s) termo(s) constante(s) no anverso, em ficha-cadastro, pedido, comprovante de entrega etc, faz vencer antecipadamente as prestações vincendas e constitui em **MORA** a parte COMPRADORA, independentemente de aviso, protesto ou interpelação judicial ou extrajudicial.

6. Na mora fluirão contra a parte COMPRADORA: **correção monetária** por IGP-M; **juros moratórios** de 2% ao mês (art. 406 do Código Civil com art. 161 § 1º. do Código Tributário Nacional com art. 1º. do Decreto-Lei 22626/1933) e **multa moratória de 2%** (art. 52 § 1º. do Código de Defesa do Consumidor).

7. Alternativamente, à escolha do credor, na mora poderão ser contados, nos primeiros **TRINTA DIAS**, encargos diários de 0,15% (zero ponto quinze por cento), ou **coeficiente 0,0015, cuja taxa**, incluirá juros moratórios legais à taxa máxima, multa moratória legais e estimativa média de inflação pelo IGP-M; após tal prazo os encargos diários serão reduzidos a 0,10% (zero ponto dez por cento), ou **coeficiente 0,0010** (tudo com a mesma finalidade inclusive a de facilitar cálculos em cobranças bancárias ou de outras naturezas).

8. Também constituem encargos moratórios: **honorários advocatícios de 20% tanto na intervenção extra como na judicial, incluindo Juizado de Pequenas Causas ou Tribunal de Mediação e Arbitragem** (Código Civil arts. 389, 395 e 404; além das **demais despesas** para recuperação do crédito ou retomada da posse dos bens (CPMF, taxas e tarifas bancárias, postagens, comissionamentos de cobradores, deslocamentos rodoviários, telefonemas, protestos, custas, emolumentos, medidas referidas no art. 525 do Código Civil etc).

9. Também poderá a parte VENDEDORA optar, na mora da parte COMPRADORA, mover-lhe ação de **execução** ou de **cobrança** das **prestações vencidas e vincendas**, além das demais **despesas**

(antes discriminadas), ou, se possível, **recuperar a posse da coisa vendida**. Na segunda hipótese poderá reter as prestações pagas até o necessário para cobrir a **depreciação da coisa, as despesas feitas e tudo o mais que lhe for devido por direito** (neste último conceito incluindo-se lucros cessantes de 20%, ou deságio de igual índice, para compensar a recolocação do(s) bem(ns) no mercado de consumo). O excedente será devolvido ao comprador, se houver; e o que faltar lhe será cobrado, tudo na forma da lei.

10. **Também poderá a parte VENDEDORA, quando receber cheque pós-datado da parte COMPRADORA, ou de terceiros vinculados a esta, optar entre execução das cambiais (contra seus eminentes e/ou avalistas) ou deste pacto.**

11. Na hipótese de retomada do(s) bem(s) em garantia tornar-se-á em consideração, ao tempo daquela, o **menor preço à vista praticado por até três estabelecimentos concorrentes locais, ou nos sites Mercado Livre e/ou Mercado Pago** – conferindo imparcialidade à avaliação. Neste ponto a parte COMPRADORA está ciente de que OS BENS POR ELA ADQUIRIDOS podem sofrer depreciações por desgastes naturais do uso e/ou pela superveniência de novos modelos, padrões, materiais, tecnologias etc.

12. A parte VENDEDORA também poderá optar, no inadimplemento das obrigações contratuais pela parte COMPRADORA, em penhorar outros bens desta que não estejam ao abrigo da Lei 8.009/90.

13. Enquanto não solvidas todas as obrigações creditórias deste contrato a **parte COMPRADORA também assume a condição de FIEL DEPOSITÁRIA** dos bens ou direitos ofertados em garantia.

14. Se resultar inscrição da parte COMPRADORA em órgãos protetivos do crédito (SPC, SERASA e afins), em razão do seu inadimplemento, as despesas e responsabilidades pelo cancelamento dos registros por ela correrão, após quitadas as pendências, competindo à parte VENDEDORA apenas outorgar-lhe carta de anuência ou documento similar quando lhe for formalmente requerida tal providência.

15. A parte VENDEDORA poderá, a qualquer tempo, sem oposição da parte COMPRADORA, ceder a terceiros, no todo ou em parte, direitos e/ou obrigações vinculadas a este contrato, especialmente os creditórios.

16. Eventuais tolerâncias pela parte VENDEDORA não constituem precedentes invocáveis pela parte COMPRADORA.

17. Na hipótese de dissenso sobre este instrumento as partes irão ao **Tribunal de Mediação e Arbitragem (TMA)** com jurisdição no domicílio da parte VENDEDORA; na sua incompetência ou inatividade, ao **juízo cível da Comarca que jurisdiciona a sede desta**, sem impedimento da credora optar pelo foro de domicílio da parte devedora.

18. Tem este título eficácia executiva extrajudicial (art. 585 II do Código de Processo Civil), sendo impresso em duas vias de igual teor e forma (uma para cada parte) na presença de duas testemunhas instrumentais.

Fortaleza dos Valos, RS, ...../...../2017

### PARTE VENDEDORA

TESTEMUNHA (nome, CPF e endereço)

### PARTE COMPRADORA

À reserva de domínio fica acrescida a garantia dos SOLIDÁRIOS GARANTIDORES abaixo qualificados, que declaram concordar também com o conteúdo do anverso. Estes expressamente renunciam ao benefício de ordem e se constituem procuradores, uns dos outros, para todos os fins de Direito vinculados ao objeto contratual, incluindo recebimento de citações e intimações.

#### SOLIDÁRIO(A) GARANTIDOR(A)

(nome, estado civil, profissão, CPF e endereço)

#### AVALISTA

(nome, estado civil, profissão, CPF e endereço)