

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**O CONTROLE INTERNO EM UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTE COLETIVO URBANO**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Juliana Iop Saccol**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2007**

# O CONTROLE INTERNO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO

POR

**Juliana Iop Saccol**

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial**.

**Orientador: Prof. Antônio Reske Filho**

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis  
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo Científico

**O CONTROLE INTERNO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE  
COLETIVO URBANO**

elaborado por  
**Juliana Iop Saccol**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Controladoria Empresarial**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Antonio Reske Filho, Msc.**  
(Presidente/Orientador)

**Gilberto Brondani, Msc.**

**Ivan Henrique Vey, Msc.**

Santa Maria, junho de 2007.

# O CONTROLE INTERNO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO

Autora: Juliana Iop Saccol<sup>1</sup>

Orientador: Prof. Antônio Reske Filho<sup>2</sup>

## RESUMO

Com os escândalos da bolsa de valores dos Estados Unidos, das falsificações de relatórios financeiros e da tão comentada governança corporativa, o controle interno reafirma-se no mundo das organizações, devendo hoje ser encarado como uma necessidade indispensável a uma empresa que deseje ter resultados financeiros para prosperar no mercado competitivo. Com uma ampla revisão bibliográfica, o artigo traz a análise dos controles internos nas áreas de compras e financeira de uma empresa de transporte coletivo urbano, através de um estudo de caso. Por meio desta análise foi possível observar que a organização em estudo possui um eficiente sistema de controle interno, podendo ser identificados pontos de melhoria para os processos da organização a fim de adequar os métodos de controle utilizados à literatura pertinente e proporcionar maior segurança aos gestores da organização, demonstrando que estão no caminho certo da administração do negócio.

Palavras-chave: Controladoria, controles internos, empresa de transporte coletivo urbano.

## ABSTRACT

With the scandals of the United States Stock exchange, falsification of financial reports and corporate governance, the internal control confirms itself in organizations and should be seen today as indispensable for a company that wishes financial results to prosper in the competitive market. With a wide bibliographical review, the article brings an analysis of internal controls in purchases and financial areas of an urban collective transport enterprise through a case study. By means of this analysis it was possible to observe that the organization in study has an efficient internal control system, being able to identify the points for the company's improvement process in order to adjust the methods of control used to pertinent literature and to provide a greater security for the managers of the organization, demonstrating that they are in the correct path of the business administration.

Key words: Controllorship, internal controls, urban collective transportation company.

---

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria Empresarial – UFSM/RS. Email: julianasaccol@terra.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração – UFSC/RS, Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. Email: reske@smail.ufsm.br

## INTRODUÇÃO

Atualmente, com a conjuntura econômica e o ambiente competitivo cada vez mais acirrado, as organizações em geral procuram formas e ferramentas para melhorar seu desempenho e maximizar seus resultados frente a seus concorrentes. Para isso, tanto grandes como médias e pequenas empresas tentam adaptar-se ao mercado em que estão inseridas, seja buscando novas tecnologias de gestão, como *softwares* integrados e *Balanced Scorecard*, por exemplo, como no caso do presente artigo, através dos controles da organização, sempre para visar a melhoria de seus processos e, conseqüentemente, seus resultados.

Segundo o caderno de apoio da *Quality Inn* Produtos para Qualidade Total Ltda (2005), o controle interno recebeu um grande destaque na mídia atual em função de várias falsificações em relatórios financeiros de organizações de nome mundial, onde os controles destas empresas foram falhos, cancelados ou simplesmente não existiram. Para impedir que várias instituições trilhassem o mesmo caminho, foi proclamada a lei *Sarbanes-Oxley*, onde todas as companhias listadas na bolsa americana devem implantar um sistema de controle interno de acordo com esta lei.

Para cumprir a lei *Sarbanes-Oxley* as empresas devem fornecer evidências sobre um sistema operando de controles internos para seus relatórios financeiros e os gerentes corporativos recebem responsabilidade pela publicação completa e correta dos relatórios financeiros. O não cumprimento desta estipulação legal determina que a companhia não receba a certificação SOX, não cota ações na bolsa e determina a sentença de prisão para os executivos desta companhia.

De acordo com Magliavacca (2004), a administração da instituição deve estar baseada sob a forma das suas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Planejar é selecionar a melhor opção dentre as disponíveis. O planejamento pode ser estratégico ou tático, considerando-se o longo e o curto prazo. O planejamento requer imaginação, visão e pensamento e envolve desde os níveis gerenciais até a base da empresa, envolvendo o estabelecimento de objetivos e metas, definição de estratégias, princípios, políticas, procedimentos, regras, padrões e programas.

A função de organizar engloba a coordenação de pessoas e processos para seguir os planos e alcançar os objetivos. Para obtermos resultados favoráveis é necessário que a organização esteja projetada conforme os objetivos e planos, as pessoas estejam alocadas nos cargos corretos, expectativas claramente estabelecidas, estrutura adequada com a tecnologia existente, e estrutura final claramente comunicada a todos os envolvidos. A organização deve estar baseada em alguns princípios como: responsabilidade, autoridade, cobrança, delegação, supervisão, autoridade funcional, departamentos, descentralização, comitês, grupos informais e recursos humanos.

Já a função dirigir significa mover recursos direcionados ao alcance de uma meta estabelecida. Inclui a liderança, a motivação e a comunicação. Engloba a formulação da missão e da filosofia, estabelece uma convergência entre as necessidades individuais e as da organização, promove um clima saudável de liderança e desenvolve o entendimento dos indivíduos com o seu grupo através da cooperação. No ambiente competitivo e globalizado, onde estão disponibilizadas as mesmas tecnologias e mercados, o que pode determinar o sucesso de uma organização é a maneira de como ela é dirigida em um ambiente onde as pessoas são motivadas a atingir as metas e resultados superiores ao que haviam estabelecido.

A liderança é a arte de influenciar e estimular a cooperação de todos, fazendo com que as pessoas sejam estimuladas a trabalhar com zelo e confiança. Motivação é o que move as pessoas na busca de um objetivo comum, envolvendo-as na estruturação e no planejamento do trabalho alcançando a otimização do potencial. A comunicação está relacionada a algo que será transmitido e deverá ser entendido. É necessário entendimento mútuo das idéias, fatos e decisões da ação sendo necessário a interação e a cooperação entre as pessoas. Quando houver uma mudança significativa no comportamento e na cooperação das pessoas, significa que a mensagem transmitida foi efetivamente recebida com êxito.

Dirigir também significa administrar por objetivos, segundo Drucker *apud* Magliavacca, integrando os objetivos da empresa e dos indivíduos. Este programa requer esforços consideráveis para que obtenha êxito. Um programa de

administração por objetivos com sucesso tem como resultado a maior cooperação entre as gerências, comunicação entre os setores e entendimento dos objetivos da empresa. Muitos destes programas não conseguem sucesso por que os princípios da administração por objetivos não são respeitados: a alta direção não tem envolvimento; não é permitido aos níveis gerenciais participar da definição de objetivos e metas; as informações necessárias ao controle não chegam até as gerências e os objetivos e metas não são integrados na organização.

Controlar significa verificar se as ações tomadas estão de acordo com o planejado na busca dos objetivos. Controlar e planejar estão interligados, onde alguns instrumentos como o orçamento são usados como objeto de controle e de planejamento. O controle é um sistema fechado formado por uma série de seis elementos: estabelecer padrões, medir os resultados com os padrões, comparar os padrões para verificar as variações, avaliar os desvios tomando a devida ação corretiva, corrigir os desvios e verificar a ação corretiva tomada. Nem todas as partes de um sistema necessitam estar sob um controle restrito. Controle excessivo pode ser oneroso e pesado. Esse sistema deveria ser adaptado a estrutura da organização e compreensível a toda a administração sendo orientado para prever os erros ao invés de corrigir os erros do passado.

Martin, Santos e Filho (2004) ressaltam a importância dos controles internos para a governança corporativa e para o gerenciamento dos riscos das organizações, inclusive afirmando que a função principal da governança é a implantação de um sistema de controles de forma integrada. Outra importante afirmação realizada pelos autores é de que a origem das situações de crise e falência das organizações é a incapacidade ou ausência de disposição dos Conselhos em instalar e conservar um adequado sistema de controles internos.

Empresas de grande porte necessitam de um eficiente sistema de controle interno a fim de evitar fraudes, roubos e informações não-confiáveis. O presente artigo tem por objetivo analisar os controles internos utilizados por uma empresa de transporte coletivo urbano na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada através de um estudo de caso, verificando na literatura

pertinentes oportunidades de melhoria para a organização, uma vez que, este é o primeiro trabalho científico realizado na área nesta empresa.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conforme Oliveira (2002), o primeiro controle interno foi o controle de caixa, ampliando mais tarde para as disponibilidades em virtude da evolução do sistema bancário. A grande mudança ocorreu, na visão do autor, quando a percepção voltou-se para o pensamento de que informações confiáveis são um meio indispensável de controle. A partir disso, passou-se a utilizar informações financeiras e indicadores de performance para monitorar o andamento da organização. Também foram desenvolvidos sistemas visando aumentar a utilidade e confiabilidade das informações. Os controles internos possibilitaram a criação de uma garantia para a empresa a medida que esta se desenvolve para limitar e dirigir a atuação das pessoas sob as informações.

Controle interno define-se como o planejamento organizacional de todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, afim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção (MIGLIAVACCA,2004, p.17).

Silva Júnior (2000) completa que são as rotinas e processos de cunho administrativo ou contábil que possuem objetivo de: respeitar e aderir as políticas estabelecidas pela administração, por parte dos colaboradores; proteger a integridade dos ativos da empresa; registrar adequadamente e fidedignamente todas as operações nos registros contábeis e nas demonstrações financeiras.

O controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir 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, cartas de fiança, etc (ATTIE, 1986, p.199).

Attie expõe um conceito de controle interno bem mais amplo que os demais autores, abrangendo diversas atividades da empresa.

Por controles internos entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que



permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio (FRANCO E MARRA, 2001, p.267).

Oliveira e D'Avila (2002) completam que: o controle interno é um processo, no qual é um meio e não um fim; os controles internos são executados por pessoas e não somente por manuais e formulários; os controles internos não fornecem uma segurança absoluta para a alta administração; e, a implantação destes controles serve para atingir objetivos.

Cabe ressaltar que cada empresa é única e possui suas peculiaridades que devem ser levadas em consideração no momento de implantar ou melhorar seu sistema de controle, assim como o custo x benefício de cada controle, não sendo possível, por exemplo, aplicar em uma pequena empresa uma área de controladoria ou auditoria.

A definição de quais controles são relevantes para a empresa e a liderança para um eficiente processo de funcionamento destes são fundamentais. Podemos também dizer que controle são os diversos meios utilizados para verificar a eficácia das ações e seus propósitos e devem ser direcionados a um objetivo a ser atingido.

Conforme o relatório do Comitê de Organizações Patrocinadoras *apud* Boyton, Johnson e Kell (2002) há cinco elementos de controle, sendo eles: ambiente de controle, influenciar o comportamento das pessoas através da consciência da existência de controle sob elas sendo o alicerce sob os demais elementos; avaliação de risco, identificar e determinar como os riscos devem ser administrados; atividade de controle, constituir políticas e regras para garantir que as diretrizes estabelecidas sejam seguidas; informação e comunicação, definir a forma como ocorrerá a troca e repasse de informações; e, monitoração, avaliar a qualidade da execução dos controles internos.

Já Silva Júnior (2000), divide os controles internos em duas categorias, o ambiente de controle e os sistemas de controle. O ambiente de controle são as filosofias, atitudes e compromissos demonstrados pela administração para a criação de um ambiente positivo para a realização das tarefas, sendo que influencia a eficácia dos sistemas de controle, principalmente nos seguintes aspectos: enfoque da alta direção em relação aos controles, organização administrativa e estrutura para o controle administrativo. O sistema de controle é o conjunto de procedimentos e

políticas que coletam, registram e processam as informações. Este sistema é dividido em controles independentes e controle das operações. Os controles independentes são definidos pela administração, porém não estão ligados ao fluxo diário de documentação. Já os controles das operações têm o objetivo de dar segurança aos procedimentos e normas e estão dentro do fluxo diário de documentações.

Para Migliavacca (2004), existem quatro importantes elementos de controle: o objetivo que é o primeiro passo em qualquer processo de controle sendo estabelecidos pela administração, gerência ou por leis. É de extrema importância que estes objetivos sejam comunicados às pessoas que serão envolvidas nestes controles; o padrão que deve ser definido pelos gestores para auxiliar na tomada de decisões e são necessários para evitar o excesso ou a falta de controle. Os padrões são compostos por atributos: atingíveis ou realistas, compreensíveis para as pessoas e aceitas e usadas pelas mesmas; a comparação ou informação é a medição entre o que está acontecendo em relação ao planejado dos fatos corretos em tempo certo acusando todas as variações; a ação corretiva são os ajustes realizados após a comparação no caso de condições insatisfatórias para corrigir o sintoma e eliminar a causa trazendo novamente as condições ao padrão desejado.

Migliavacca (2004) afirma que os gestores devem considerar os seguintes fatores na definição dos controles a serem implantados, sendo eles: a utilidade, a praticidade, o custo x benefício e a adequação. Ressalta ainda que, para um bom funcionamento do sistema, devem-se ter os elementos de controle coordenados e análise de anormalidades e tendências, através de relatórios gerenciais e financeiros.

Attie (1986) considera alguns fatores que compõem o controle interno de uma empresa como: plano de organização (maneira pela qual se organiza um sistema); métodos e medidas (definem as formas para se atingir o objetivo desejado); proteção do patrimônio (como são assegurados os bens e direitos da organização); exatidão e fidedignidade dos dados contábeis (são a utilização adequada e observação dos elementos da contabilidade); eficiência operacional (utilização adequada dos demais fatores expostos por pessoas qualificadas e treinadas sendo

sua função sendo supervisionadas por responsáveis); políticas administrativas (são a tradução do desejo da Alta Administração de como a empresa deve trabalhar, aos demais colaboradores da organização). Estes fatores são fundamentais para a utilização adequada e desempenho desta ferramenta, pois sem um destes componentes, o controle interno não será eficaz.

Um sistema satisfatório de controles internos deve incluir:

1. Um planejamento organizacional que permita uma apropriada segregação de funções e responsabilidades.
2. Um sistema de autorizações, arquivamento e de relatórios, que permitam um bom controle contábil sobre os ativos, obrigações, receitas e despesas.
3. Adequados controles físicos sobre os ativos.
4. Procedimentos adequados e por escrito, a serem seguidos no exercício das funções de cada departamento (MIGLIAVACCA, 2004, p.19).

Os passos citados pelo autor acima, possibilitam a alta administração fazer um desenho do processo de controle interno que se deseja implementar na organização, permitindo que a finalidade do controle interno seja alcançada.

Todas as organizações, independente de seu tamanho, estrutura ou ramo de atividade, enfrentam riscos em diversos níveis. Os riscos afetam a sobrevivência das empresas, sua capacidade de competir em seu ramo de atividade, de manter sua estabilidade financeira, sua imagem positiva perante a opinião pública e de manter a qualidade de seus produtos. Não há como reduzir os riscos a zero. Na verdade, a decisão de estar em um negócio representa correr riscos. A administração da organização deve determinar qual o grau de risco é prudente de se aceitar e se empenhar em manter o risco neste nível.

A determinação de objetivos é uma parte fundamental no processo gerencial apesar de não se constituir em um componente de controle interno em si próprio, é um pré-requisito e um capacitador aos controles internos (OLIVEIRA e D'AVILA, 2002, p.52).

Para Oliveira (2002), a determinação de objetivos pode ser um processo muito bem estruturado ou informal. Para se chegar a definição dos objetivos é necessário avaliar as potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. O ideal é que este objetivo ou estratégia seja largamente divulgado dentro da organização, pois envolverá a definição de recursos e estará diretamente relacionado a definição de prioridades. Destes objetivos gerais, desdobram-se em objetivos mais específicos envolvendo a linha de produtos, o mercado, as atividades de financiamento e a lucratividade. Para fins de análise de controles internos, algumas categorias gerais podem ser estabelecidas como padrão para todas as organizações. São as categorias de objetivos operacionais, objetivos de mensurar o desempenho financeiro, objetivos de cumprimento de leis e regulamentos e objetivos de proteção de ativos.

O processo de gerenciamento de riscos tem sido objeto de crescente interesse por parte da comunidade empresarial e de estudos recentes por especialistas em administração de empresas. Nos Estados Unidos, da mesma maneira que os princípios contábeis geralmente aceitos têm surgido os princípios de gerenciamento de riscos geralmente aceitos. O gerenciamento de riscos é um processo permanente e interativo, constituindo-se num componente crítico do sistema de controles internos. A gerencia deve concentrar cuidadosamente nos riscos em todos os níveis da empresa, e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los (OLIVEIRA e D'AVILA, 2002, p.62).

Geralmente, os riscos internos são mais gerenciáveis que os riscos externos da organização que são inerentes ao ramo de atuação ou a ao desempenho da instituição. Cabe aos gestores definir claramente quais os riscos que podem ser atacados a fim de minimizá-los e manter-se sempre bem informados sobre o ambiente interno e externo da empresa.

Mccrimmon & Wehrung (1986 *apud* Martin, Santos e Filho 2004, p.10) afirmam que riscos empresariais são “eventos futuros e incertos que podem influenciar de forma significativa o cumprimento dos objetivos de uma firma.”

Para Oliveira e D'Ávila (2002), o desempenho de uma empresa pode ser afetado por fatores externos ou internos atingindo os objetivos declarados ou implícitos. Os riscos aumentam na medida em que os objetivos se distanciam do desempenho passado. É importante que a identificação dos riscos seja abrangente e que a avaliação considere as interações de produtos, serviços e informações entre uma determinada empresa e as suas partes externas relevantes.

Oliveira e D'Ávila (2002) citam que depois da fase de identificação de riscos na empresa e no âmbito de suas atividades é necessário que se avance para a fase de análise destes riscos. A metodologia pode sofrer uma grande variação, uma vez que, muitos riscos são de difícil quantificação. O processo de análise compreende: estimar a relevância de um risco, avaliar a probabilidade ou freqüência de o risco efetivamente ocorrer e considerar como o risco deve ser gerenciado, ou seja, quais ações devem ser tomadas. Um risco pouco significativo para a empresa ou com baixa probabilidade de ocorrência não merece maiores atenções. Já aqueles com grande impacto nas operações ou com grande probabilidade de ocorrência devem ser tratados com a devida preocupação. Ambos merecem uma análise racional e cuidadosa.

Quando não se pode medir a magnitude de um risco devem então classificá-los como grande, moderado ou pequeno e, posteriormente, avaliar como será feito o gerenciamento e que ações serão tomadas para tentar reduzir o risco. Às vezes, uma ação da gerência pode eliminar por completo o risco ou eliminar seus efeitos caso ele venha a ocorrer. A administração da empresa também deve reconhecer que existe a probabilidade que algum risco residual irá existir em função de recursos limitados e também a outras limitações inerentes aos sistemas de controle interno.

Os controles internos devem ser:

1.Úteis – a utilidade (muitas vezes difícil de mensurar) do controle interno, tanto o detectivo, quanto o preventivo, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios. Controles internos protegem não só a organização, mas também as pessoas que nela trabalham.

2.Práticos – o controle interno para ser prático, deve ser: apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações; objetivo em relação ao que controlar; e simples na sua aplicação.

3.Econômicos – a economia do controle interno deve sempre ser levada em conta, já que é básica para a decisão de se implantar, manter, ou eliminar um controle, após uma análise criteriosa da relação custo/benefício (o benefício de se manter um controle deve ser maior que seu custo). Essa análise deverá levar em conta não só os elementos tangíveis (que tem valor monetário expresso), mas também os intangíveis (não expressos em valores monetários) (MIGLIAVACCA, 2004, p.19).

Os controles internos nas organizações devem acima de tudo ter uma finalidade, para não haver dispêndio de recursos de forma inadequada. Além de ser adequado ao porte da organização, deve sempre ser levado em consideração o custo x benefício da aplicação de determinado controle.

O autor a seguir realiza uma breve explanação sobre segregação de funções e controle seqüencial, a saber:

Um elemento importante em qualquer plano de organização é a independência estrutural das funções de operação, custódia, contabilidade e auditoria interna. A independência estrutural requer uma separação de funções, de tal forma que os registros existentes fora do departamento sirvam como controle das atividades dentro do departamento (ATTIE,1986, p.202).

Attie (1986) define como objetivos do controle interno: salvaguarda dos interesses da organização, confiabilidade e precisão dos relatórios e informes contábeis, financeiros e operacionais, estimulação da eficiência operacional e aderência às políticas existentes.

Já Almeida (1996), define os princípios fundamentais dos controles contábeis como sendo: responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de

funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema e auditoria interna. O princípio de responsabilidade refere-se às atribuições dadas as áreas ou setores da empresa que devem ser claramente definidas e delimitadas, de preferência, por escrito e em manuais internos. Isto para que todas as tarefas de controles sejam realizadas, detecção de erros e irregularidades e apuração das responsabilidades por erros. O princípio das rotinas internas estabelece que todas as atividades da empresa devem estar contidas em uma manual.

Quanto ao princípio do acesso aos ativos, este estabelece que devem ser limitados aos colaboradores os acessos aos ativos da empresa, bem como controlar fisicamente estes ativos.

O princípio da segregação de funções define que uma mesma pessoa não deve ter acesso aos ativos e registros contábeis, em função do risco de haver desvios e fraudes. Conseqüentemente, o princípio de confronto dos ativos e registros, estabelece que periodicamente, ocorram confrontações dos ativos da organização com os registros contábeis dispostos, sendo que este não deve ser realizado por colaborador que possui acesso aos ativos.

Outro importante princípio citado pelo autor, são as amarrações do sistema, necessárias para assegurar o registro somente das transações autorizadas, com os valores e período de competência corretos. Estas amarrações podem ocorrer da seguinte forma: através de conferência independente dos registros das transações contábeis, conferência da classificação contábil de todos os registros finais, estabelecimento de controles seqüenciais sobre as compras e vendas e, por rotinas internas de controle, planejadas de modo que uma área controle a outra. O princípio da auditoria interna sugere que haja uma verificação do sistema de controle interno, visando identificar o cumprimento das regras estabelecidas e gerar oportunidades de melhoria.

Realizar controles mais criteriosos somente para valores que impactam no resultado e controles menos agressivos para valores menos importantes. Este é o princípio do custo do controle x benefício.

Migliavacca (2004) sugere 10 meios para se atingir o controle, a seguir identificados:

Formas de organização – definir as autoridades, responsabilidades e atribuições de cada colaborador com clareza, estrutura organizacional simples e flexível que permita mudanças e melhorias nos processos;

Políticas estabelecidas claramente – as regras devem ser claramente estabelecidas, comunicadas e acessíveis a todos. Devem estar de acordo com a legislação aplicável e, sempre que possível, serem revisadas para possibilitar melhorias contínuas;

Normas e procedimentos de suporte – são formas usadas para desempenhar os processos de acordo com as políticas e procedimentos estabelecidos. A política é a definição do que é permitido e o procedimento é como está política deve ser cumprida e quais os registros poderão ser utilizados;

Pessoal adequado, treinado e competente – devem ser contratadas pessoas qualificadas para cumprir seu trabalho de maneira eficiente. Estas pessoas devem receber treinamento e reciclagem periodicamente para melhorar as competências e manterem-se atualizados quanto as novas tecnologias e práticas do mercado. Os funcionários devem ser informados sobre as responsabilidades e obrigações de outras áreas para que tenham uma visão sistêmica da organização;

Contabilidade eficiente – é o meio indispensável de manter o controle financeiro sobre as atividades e recursos da organização. Deve suprir a gerência com dados para a tomada de decisões e não simplesmente uma avalanche de informações sem formato. A contabilidade deve ser baseada em centros de custos e os relatórios financeiros demonstrados para as unidades operacionais;

Técnicas de orçamento – é o planejamento estratégico da empresa traduzido em números sendo uma forma de controle. Determina padrões a serem alcançados e compara o previsto com o realizado, sendo uma ferramenta de disciplina;

Sistemas adequados – os sistemas de informações devem ser acompanhados na medida da importância da informação que este sistema contém. Quanto mais crítica e confidenciais forem as informações, maior deverá ser a segurança deste sistema. É imprescindível o estabelecimento e acompanhamento do acesso às informações de cada colaborador de acordo com a sua função, métodos para o resgate de informações, criação de padrões para assegurar a segurança do sistema perante a

rotatividade de pessoal, a adoção de padrões de auditoria e monitoramento de tentativas de acesso aos sistemas sem permissão e a promoção da consciência aos funcionários quanto a responsabilidade e a necessidade de controles de segurança. É de responsabilidade da administração tornar de conhecimento de seu pessoal que os sistemas de informações são de propriedade da empresa, e não das pessoas, e que a administração se reserva no direito de supervisionar quaisquer dados, mensagens e arquivos, para assegurar que seu uso está sendo feito para as atividades da empresa;

Relatórios gerenciais – Através dos mesmos que as informações chegam aos níveis gerencial e estratégico e as suas informações servem de subsídios para análises, controles, comparações e tomada de decisão. Normalmente quando surgem alguns problemas a tendência é a implantação de novos controles e conseqüente emissão de relatórios que venham a solucionar a situação de uma vez por todas. Porém, deve-se ter o cuidado de não termos controles e relatórios em excesso que seriam tão prejudiciais quanto a falta dos mesmos. Os principais cuidados com relatórios gerenciais são: ser limitados ao essencial e não muito volumosos; conter informações úteis e significativas; trazer conclusões definitivas; focar em uma direção e ser flexíveis aos usuários;

Revisões internas – as operações devem ser revisadas periodicamente por pessoal independente, a fim de verificar o andamento das atividades e detectar a possibilidade de fraudes, sendo a auditoria interna uma destas formas. A direção da empresa deve decidir o escopo do trabalho e o sistema mais adequado para a mesma. A autoridade de quem audita deve ser independente de suas funções e o trabalho de auditoria interna deve manter e estabelecer padrões de competência profissional, confiabilidade e objetividade. O objetivo principal das auditorias é levantar subsídios para melhoria nas operações ao invés de encontrar falhas ou desmandos, embora seja uma de suas obrigações. As recomendações de auditoria devem obrigatoriamente transformar-se em ações corretivas ou de melhoria;

Programas de qualidade – os programas de qualidade podem ser baseados: normas ISO, que organizam o sistema de gestão trazendo reflexos na qualidade dos produtos e serviços, na competitividade e produtividade, ou outros sistemas de



gestão baseados nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. As duas formas não são excludentes e complementam-se à medida que são implantadas na empresa em busca de uma qualidade total. Os programas de qualidade contribuem muito para a manutenção dos controles internos, pois estimulam a qualidade do trabalho a ser executado, a melhoria contínua e a motivação e participação de todos. Assim como a qualidade, os controles internos passam a fazer parte do dia-a-dia de cada funcionário.

Migliavacca (2004) classifica os controles em duas categorias:

a) Controle de Prevenção ou Preventivos: são aqueles que têm o objetivo de prevenir ocorrências antes que aconteça efeitos desagradáveis e servem para impedir erros. São mais eficientes e menos onerosos que os controles detectivos. São exemplos de controles preventivos: segregação de funções, pessoas íntegras, competentes e treinadas, sistema adequado de autorizações, documentos e controles adequados e controles físicos sobre os ativos da empresa.

b) Controles de Detecção: tem objetivo de constatar erros e anormalidades durante o processamento e após ocorrência dos mesmos. São caros, porém necessários, porque medem a eficiência dos controles preventivos e porque alguns tipos de erros não podem ser eficientemente controlados pelo preventivo. São exemplos de controles detectivos: registros de performance de atividades, verificações independentes, reconciliações bancárias e contábeis, confirmações de saldos de contas de terceiros, contagem de caixa e inventários e análise das diferenças.

As limitações do controle interno são principalmente com relação a:

- conclusão de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;
- funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias (ALMEIDA, 1996, p.57).

Boyton, Johnson e Kell (2002) completam que as limitações do controle interno podem ser ainda de erros de julgamento, falhas no sistema de controle interno por ocasião de descuido, falta de instrução, etc, conclusão, desrespeito da administração quanto a regras previamente estabelecidas e custos x benefícios, sendo que o benefício deve ser maior que o custo da implantação do controle.

Attie (1986) ressalta que um bom sistema de controle interno previne as fraudes e desfalques e minimizam a possibilidade de ocorrência destes, porém não

bastam para evitá-los, principalmente, se há combinação de diversas pessoas na organização com o intuito de realizar fraudes ou irregularidades. O autor afirma ainda que a eficácia de um sistema também deve possibilitar a detecção de irregularidades não intencionais, como por exemplo, má aplicação de um procedimento.

Para Almeida (1996), os desfalques na organização podem ser temporários ou permanentes. Os desfalques temporários correspondem à posse do ativo sem modificar os registros contábeis. Dessa forma, este desvio pode ser facilmente detectado. Já os desfalques permanentes correspondem à posse do ativo com alteração do registro contábil. Para que este tipo de fraude ocorra, é necessário haver falhas no sistema de controle interno, principalmente, no que se refere ao princípio da segregação de funções, pois para que isto ocorra, o funcionário deve ter acesso aos ativos e realizar registros contábeis.

Attie (1986) define ainda um terceiro tipo de fraude nomeada de “Fraude não encoberta”, sendo aquela que o autor da fraude não considera necessário encobri-la, pois o controle interno é muito fraco.

Os fatores que contribuem para a ocorrência das fraudes nas instituições são:

- a) Integridade moral - contra o dolo e a má-fé não há controle interno que resista. A formação moral do indivíduo é um dos mais importantes fatores preventivos contra a fraude. Nas profundezas do coração humano moram os princípios morais que o guiam durante sua existência. Um compromisso de existência em retidão, verdade e justiça é um dos fatores mais importantes na prevenção de fraudes. Difícil é ler o íntimo das pessoas, porém, quando da contratação, avaliações, testes e verificações dos antecedentes, da personalidade e ética da pessoa devem ser considerados.
- b) Pressões Circunstanciais – a pressão das necessidades materiais e a fraqueza de caráter abrem espaço para a inveja, a cobiça, a conseqüente tentação e, finalmente a capitulação do indivíduo em efetuar a ação criminosa. Muitas vezes a pessoa se sente pressionada a manter um padrão de vida superior às suas possibilidades.
- c) Oportunidade - a existência de condições propícias traz a tentação ao indivíduo de caráter fraco e sob pressões, que daí sucumbe e pratica o ato lesivo (MIGLIAVACCA, 2004, p.24).

Attie (1986) define alguns objetivos do controle interno, sendo o primeiro a proteção dos interesses da instituição, através principalmente da rotatividade no próprio ambiente de trabalho, realizando um rodízio nas funções, o que resulta em redução da possibilidade de fraude e novas idéias para a execução das tarefas. O autor cita ainda a importância da manutenção de um seguro pela empresa e da

atualização permanente à legislação vigente. Outro importante meio citado pelo autor é a diminuição de erros e desperdícios na fonte, através da divisão racional do trabalho, definição clara das normas, procedimentos e número de subordinados compatível, entre outros, o que permite à organização prevenir-se contra erros e desperdícios.

Attie (1986) define ainda a importância do estabelecimento de alçadas de forma escalonada, sendo as principais decisões tomadas pela alta direção. O autor ressalta a utilização de dupla assinatura de pessoas independentes entre si, para as principais decisões, o que fornece à empresa maior segurança e menor risco.

Quanto ao segundo objetivo definido por Attie (1986) corresponde a geração de informações confiáveis, exatas e oportunas para administrar a organização, oriundas de todos os segmentos, visando o entendimento uniforme da informação para a tomada de decisão.

O terceiro objetivo descrito por Attie (1986) referente ao estímulo à eficiência operacional que têm por finalidade disponibilizar aos colaboradores os meios necessários para a condução das tarefas, proporcionando o entendimento, aplicação e resposta rápida e uniforme. A seguir algumas formas para promover este estímulo: seleção, treinamento, plano de carreira, relatórios de desempenho e horas trabalhadas, tempos e métodos, custo padrão, manuais internos e instruções formais.

O objetivo referente à aderência as políticas existentes corresponde a maneira como os colaboradores assumem os compromissos/desejos definidos pela alta direção, de forma a se tornar um objetivo comum. A supervisão, um sistema de revisão e aprovação são formas de verificar o cumprimento deste objetivo.

Attie (1986) define que um sistema de controle interno deve ser planejado, instalado e supervisionado pela administração e ser revisado periodicamente, verificando: se a política interna está sendo interpretada, se os procedimentos estão adequados a realidade da empresa e, quando surgem falhas no sistema, estas devem ser resolvidas rapidamente. O autor ressalta que, em função da necessidade de resultados a curto prazo e baixo custo, os gestores tendem a não realizar

controles ou realizar controles internos inadequados ou incompletos. Por isso, o autor afirma:

Muitas vezes, as conseqüências de controles internos inadequados finalmente chamam a atenção da administração. As empresas devem ser preventivas e não reativas. Prevenção nem sempre é possível, mas minimização pode ser encontrada, desde que todo o pessoal-chave envolvido na determinação de políticas, práticas e procedimentos esteja ciente e empenhado em acreditar nesse caminho (ATTIE, 1986, p. 212).

O mesmo autor descreve algumas ações que podem ser realizadas para incrementar o efeito desejado do sistema de controle interno: recompensar pessoas que buscam controles prevenindo ocorrências de perdas; disciplinar à obediência às políticas, práticas e procedimentos; enfatizar a revisão dos relatórios de auditoria; inquirir todo o pessoal quanto aos controles, analisar a pressão exercida para crescimento e seus benefícios; enfatizar o recrutamento, aplicação e disposição do pessoal à observação dos padrões éticos da organização; e, avaliar os programas de treinamento para assegurar a inclusão de temas que eduquem sobre o valor da disciplina do controle interno.

Migliavacca (2004) avalia os controles internos através de cinco ciclos de negócios: ciclo de tesouraria, ciclo de pagamentos, de produção, da receita e das informações financeiras.

a)Ciclo de tesouraria: este ciclo trata do recebimento do capital pela empresa dos investidores e credores, e tem como funções básicas a relação com o mercado financeiro e acionistas. Utiliza alguns formulários como duplicatas, notas promissórias, cheques e certificados.

b)Ciclo de Pagamentos: analisa a aquisição de bens e serviços e tem como contrapartida a promessa de pagamentos. Possui as funções básicas de aquisição de propriedade de bens e serviços, o pagamento dos mesmos e comparação do que foi adquirido e o que foi pago. Como formulários de controle são utilizados ordens de compra, nota fiscal, cópias de cheque, autorização para despesa, relatórios de pagamento, folha de pagamento, etc.

c)Ciclo de Produção: é quando os recursos são usados na transformação dos insumos. As funções básicas são o controle da produção, administração de estoque, manutenção de ativos e contabilidade de custos. Os controles são as ordens de

produção, requisição de material, mapas de custeio e autorização de ajuste de inventário.

d)Ciclo da Receita: analisa a transferência de recursos para terceiros em contrapartida de recebimentos futuros, através da venda de bens e serviços a clientes. As funções básicas são faturamento, expedição, concessão de crédito, contas a receber, cobrança e recebimento, baixa de contas a receber e cobranças judiciais. Os controles são os pedidos de clientes, relatórios de expedição, conhecimento de embarque, notas fiscais e relatórios de vendas.

e)Ciclo das informações financeiras: é a etapa que trata do repasse das informações ao público interno e externo da empresa. Tem como função aglutinar as informações dos ciclos anteriores e repassar, através de relatórios ou declarações às partes interessadas pertinentes. Os controles utilizados são relatórios gerenciais e financeiros, balanço, notas explicativas e declarações aos órgãos competentes do governo.

Para Silva Júnior (2000), os controles internos são de fundamental importância para todos os tipos de empresas, sejam elas industriais, comerciais ou de prestação de serviços. O autor menciona que há controles chaves que servem para todo tipo de organização como controle de numerário, faturamento, controle de ativos fiscais, entre outros. Há outros, porém, que são específicos a cada tipo negócio e essenciais a uma eficiente administração, sendo eles:

Para empresas industriais é importante o controle de: utilização de matérias-primas e materiais; eficiência da mão-de-obra; manutenção das máquinas e equipamentos; utilização da capacidade produtiva; custos de produção; produtos obsoletos; lotes de compras e de produção e informações para *benchmarking*.

Para empresas de comercialização de mercadorias é necessário o controle de: lotes de compras e quantidade em estoque; funções comerciais (cobertura geográfica, eficiência, etc); margem bruta; reposição de mercadorias; prevenção contra furtos e desvios; e controle de encalhes.

Nas empresas prestadoras de serviços os controles específicos necessários são os referentes a: insumo de horas profissionais e alocação aos serviços prestados; utilização e ociosidade de mão-de-obra; alocação de despesas aos

projetos; currículos de treinamento; indicadores de satisfação de clientes; e manutenção de investimentos a um mínimo.

## **CONTROLES INTERNOS NA TESOUREARIA**

Silva Júnior (2000) afirma que um sistema de controle interno bem planejado e aplicado de forma bem coerente oferece uma segurança razoável no que se refere aos erros que poderão ser evitados, diminuídos ou corrigidos de forma imediata, para evitar maiores prejuízos. Com este sistema implantado faz transparecer maior confiança nas informações. Não há necessidade de um sistema complexo, mas que seja funcional e que efetivamente sejam praticados pelos responsáveis das áreas.

A grande maioria de erros ou desfalques intencionais em operações de pagamentos e recebimentos, e também na guarda de valores, é cometida em razão do acúmulo de funções incompatíveis e da falta de “verificação interna”. A “verificação interna”, na estrutura organizacional, é essencial, pois determina que atos praticados por um funcionário sejam conferidos ou aprovados por outro (SILVA JÚNIOR, 2000, p.46).

O autor cita ainda que uma estrutura organizacional adequada separa as responsabilidades incompatíveis com a finalidade de controle.

Funcionários que tem acesso a valores em caixa ou em bancos não devem:

- registrar ou transcrever recebimentos de numerários ou cheques; registrar ou transcrever pagamentos;
- escriturar contas a receber ou ter acesso ao razão geral dos clientes;
- enviar extratos aos clientes ou ter acesso a suas respostas;
- preparar ou autorizar a preparação de avisos de créditos ou de baixa de contas a receber, como incobráveis, descontos ou devoluções;
- conciliar contas bancárias;
- escriturar ou revisar importâncias a serem recebidas de fontes diversas (SILVA JÚNIOR, 2000, p.46).

O numerário, segundo Silva Júnior (2000), que faz parte do caixa, deve limitar ao suficiente para o cumprimento de pequenos compromissos e possuir um controle através de boletim de caixa. Existem dois tipos de caixa, o rotativo e o de fundo fixo. O rotativo deve ser um valor suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e a emissão de cheque é a forma de recompor o saldo. O fundo fixo é um determinado valor recebido pelo responsável do caixa. A recomposição é feita sempre que o dinheiro chegar a um limite estabelecido.

De acordo com Silva Júnior (2000) as medidas de controle interno referem-se especificamente a três fatores: entradas de recursos, saídas de recursos e saldos físicos. Na entrada de recursos o controle interno tem a finalidade de garantir que

todos os recebimentos sejam imediatamente creditados em contas da empresa e, concomitantemente, registrados na mesma data. Para isso, são necessárias algumas medidas simples e eficientes de controle interno, como por exemplo, estabelecer regras para registro, controle e conciliação de operações e efetuar a segregação de funções. Nas saídas de recursos o controle interno tem a finalidade de garantir que elas sejam: relativas ao negócio da empresa, efetuada de acordo com diretrizes pré-estabelecidas, registradas corretamente e de forma imediata. Devem ser dificultadas saídas de recursos para atender compromissos pessoais, bem como dificultar a dissimulação de pagamentos irregulares através da segregação de funções.

Silva Júnior (2000) cita algumas falhas de controle interno mais comuns na tesouraria, dentre elas, podemos destacar:

-nos recebimentos: proteção inadequada de valores não depositados; funções de contabilidade exercidas pelo caixa; recibos de caixa assinados ou mantidos por outras pessoas que não o caixa; recibos usados pelo caixa inadequadamente controlados com numeração; recebimentos não registrados diariamente; não-conciliação/análise de contas a receber (clientes).

- no fundo fixo de caixa: manutenção de fundos de caixa-pequena desnecessários ou excessivos; fundos de caixa-pequena usados para compras que não de natureza de emergência; falta de documentação hábil em certos pagamentos; cheques pessoais pagos sem aprovação adequada; acesso de pessoas não autorizadas ao recinto do caixa; insuficiências do fundo fixo cobertas com recebimentos de clientes.

-nos pagamentos: registros de pagamentos não mantidos adequadamente; cheques não-datados e lançados na ocasião da emissão; documentos de pagamentos, cancelados por pessoas não autorizadas; pessoal de contas a pagar não possui regulamentação que indica níveis de aprovação dos pedidos.

-geral: extratos bancários e cheques cancelados acessíveis ao caixa; pessoas não autorizadas em contato com bancos; conta bancária aberta sem a devida aprovação; itens pendentes há longa data, apresentados em reconciliações bancárias não investigados; não obtenção de confirmações diretas das instituições financeiras; acesso irrestrito às senhas ou terminais.

## **CONTROLE INTERNO NOS ESTOQUES**

Silva Júnior (2000, p.79) cita que estoques são “bens adquiridos ou produzidos pela companhia com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades”.

O mesmo autor cita a necessidade de se considerar alguns pontos na ocasião de elaborar e analisar os controles internos nos estoques, dentre eles podemos citar: as características dos produtos, a rotação do estoque e o progresso tecnológico, a sazonalidade dos produtos e da produção, as características danosas ou perigosas de armazenagem de alguns produtos e as condições econômicas, concorrência e tendências do negócio.

## **CONTROLE INTERNO NAS COMPRAS E CONTAS A PAGAR**

Silva Júnior (2000) adverte que um adequado sistema de contas a pagar garante que nenhum pagamento é efetuado sem a documentação adequada, evita pagamentos em duplicidade, assegura que nenhuma compra fictícia é realizada, garante que toda a compra autorizada foi realizada e registrada e que todos os pagamentos foram registrados. O autor ressalta ainda que o processo de contas a pagar é o responsável por averiguar a adequação das compras realizadas, bem como realizar uma previsão dos pagamentos a serem realizados em um futuro imediato, evitando incertezas.

Quanto ao processo de compras, Silva Júnior (2000) afirma que toda sistemática inicia-se por meio de uma requisição de compras, sendo necessários critérios de aprovação para começar o processo. A seguir, deve ser efetuada a tomada de preços junto aos fornecedores listados de acordo com o produto fornecido, prazo de entrega, qualidade do produto, preço e confiabilidade. Baseado nestes dados, o encarregado das compras deve enviar uma ordem de compra ao fornecedor que foi considerado o melhor para aquela requisição. Na recepção, no momento da entrega do produto na organização deve ser realizada a inspeção do produto, de acordo com a nota fiscal e ordem de compra.



## DESENVOLVIMENTO

A empresa objeto de estudo deste artigo pertence ao ramo de transporte de passageiros. Possui um efetivo médio em torno de 500 colaboradores, dos quais, 85% desempenham suas atividades na área operacional, não tendo interferência direta nos processos de controles internos analisados neste artigo. Dos 15% restantes, alguns atuam na área de manutenção e os demais nas áreas de suprimento e administração. As pessoas envolvidas nos processos abordados no artigo se enquadram no ensino médio completo, superior incompleto e superior completo, sendo qualificadas e aptas ao desempenho destas atividades.

A organização elegeu como parte interessada, todas aquelas que tenham influência direta no resultado de seu produto/serviço: os clientes, os colaboradores, os fornecedores, a comunidade/meio-ambiente e os acionistas. Cada uma destas partes possui as suas necessidades que são atendidas a fim de proporcionar uma maior satisfação e compromissos mútuos com o resultado global.

A organização do trabalho está estabelecida através de um organograma funcional em três níveis hierárquicos bem definidos, sendo: nível estratégico, onde as decisões são tomadas e onde é realizado o planejamento da empresa; nível tático, formado pelos gerentes, estabelece o controle do processo e verificação das atividades de maneira global; e, finalmente, nível operacional, que se refere ao desempenho das tarefas individuais, seguindo sempre as regras estabelecidas, os padrões de trabalho e os procedimentos operacionais.

A divisão do trabalho está fundamentada no desempenho dos principais processos da organização que seguem as diretrizes estabelecidas no macrofluxo de integração dos processos, onde está definida a gestão operacional como principal processo, sendo responsável pelo planejamento e execução das principais atividades da operação de transporte propriamente dita. A gestão estratégica define os planos e as estratégias, realiza a análise crítica do desempenho anual da empresa e também as auditorias da qualidade.

A gestão da manutenção é a responsável pela realização da manutenção preventiva e corretiva além da limpeza e conservação da frota; na gestão de

suprimentos é realizada a seleção de fornecedores, os orçamentos, aquisição de bens e serviços, inspeção de recebimento, o armazenamento e a distribuição para a manutenção.

A gestão de pessoas cuida do recrutamento, seleção, admissão e ambientação de novos colaboradores, abrange ainda dos aspectos legais relacionados a salários, benefícios e medicina do trabalho, além de promover treinamentos, avaliação de desempenho e proporcionar programas para a qualidade de vida das pessoas; na gestão financeira, são tratados os aspectos relacionados a tesouraria, ou seja, todas as entradas de recursos e o contas a pagar; o fechamento de balancetes e balanços além do cumprimento das obrigações fiscais e legais é tratado na gestão contábil; e a controladoria, é responsável pelo controle orçamentário e auditorias de processo; ainda a gestão mercadológica engloba atividades voltadas para o marketing interno e externo e avaliação da satisfação dos clientes. Apoiando todos estes processos, está a gestão das informações que engloba os sistemas informatizados, as informações internas e externas, a comparação das mesmas com referenciais além de todos os aspectos relacionados à segurança destas.

O sistema da qualidade está alicerçado nos requisitos da norma ISO 9000 e também nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O programa de qualidade está estruturado pela existência de um comitê da qualidade com representatividade de todos os setores, que são responsáveis pelo controle e execução de diversos programas que atendem as necessidades das partes interessadas. Os membros deste comitê participam sistematicamente de auditorias da qualidade e dos 5 sentidos nos processos e setores, vindo a contribuir consideravelmente, com a manutenção de um sistema de controle interno.

Para a análise do presente artigo foi observada as seguintes atividades, não sendo possível analisar todos os processos de controles internos da organização. Selecionaram-se os processos mais relevantes que possuem uma influência maior no desempenho e nos resultados, demonstrados na tabela a seguir:

Processos	Atividades
Financeiro	Controle de BADs
	Controle de arrecadação
	Disponibilização de recursos – contas a pagar
	Controle de caixa
Suprimentos	Seleção de fornecedores
	Orçamentos
	Aquisição
	Inspeção de recebimento
	Armazenamento
	Distribuição
	Avaliação de fornecedores
	Controle de Estoques

Fonte: própria

## TESOURARIA

Na empresa em estudo, em função das características de suas atividades, não são utilizados nenhum dos dois sistemas de caixa, ou seja, nem o rotativo nem o de fundo fixo. Como a maioria dos valores é recebida à vista e em moeda corrente nacional, da mesma forma, estes valores são destinados ao cumprimento das obrigações. Após esgotarem-se os recursos em espécie são utilizados os recursos bancários através de emissão de cheques para fazer frente aos compromissos. Por outro lado, após o atendimento das obrigações diárias, restando valores, estes são depositados em instituições bancárias. Apesar da empresa não utilizar as sistemáticas de caixa rotativo e fundo fixo em seu caixa geral, a sistemática de fundo fixo é utilizada nas atividades diárias de aquisição de pequenos itens pelo comprador que busca as mercadorias externamente junto aos fornecedores.

A empresa utiliza esta sistemática para também aproveitar com a máxima eficiência os recursos, evitando que circulem pela conta corrente bancária onde há incidência de Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) e, conseqüentemente, oneração do capital.

Para facilitar o controle, a jornada é dividida em três turnos, sendo ao final de cada um deles efetuada uma conferencia física e comparada com os registros, conseguindo-se desta forma melhor identificar as variações.

A prática utilizada pela empresa para a liberação de recursos e cumprimento das obrigações é de que toda a saída somente seja efetivada através da aposição da rubrica ou assinatura do responsável pela área financeira.

Uma particularidade da atividade desenvolvida pela empresa é o controle efetivo da fêria diária, através do preenchimento correto do Boletim de Acompanhamento Diário (BAD) onde é lançada toda a movimentação de passageiros e valores, sendo este de responsabilidade individual de cada cobrador. O fechamento é baseado na numeração inicial e final da catraca, sendo esta conferência efetuada por três colaboradores distintos e preenchidos formulários diferentes que no final são comparados para atestar a veracidade destas informações. Para fazer o acompanhamento mensal de toda a frota e do desempenho das pessoas neste processo, os dados são tabulados e analisados de forma global, com metas definidas para minimizar o desperdício e falta de recursos.

Como controles das atividades deste processo, são utilizados alguns registros como: boletim de caixa, boletim de acompanhamento diário e relatório de receita por período.

## **COMPRAS**

A empresa inicia o processo de compras pela necessidade de reposição de seu estoque ou utilização direta nos serviços de manutenção. O primeiro passo é verificação da existência de fornecedores potenciais devidamente cadastrados. Caso não existam, é efetuada uma seleção onde são verificados três requisitos: certificação da qualidade, utilização de critérios de excelência ou carta de recomendação de três clientes. O segundo passo é a escolha do fornecedor, através da verificação de requisitos como: prazo de entrega, preço e condições de pagamento, sendo estes analisados através do orçamento. Após, é realizado o pedido ao fornecedor selecionado, onde constam a descrição detalhada dos itens e quantidade solicitada.

A empresa em questão, como é uma prestadora de serviço, utiliza os bens adquiridos para uso na própria empresa nas atividades de manutenção da frota. A sistemática usada para aquisição é de acordo com o nível de estoque mínimo

considerando a curva ABC para aqueles itens com alta rotatividade. Para os outros itens as compras são efetuadas conforme necessidade de utilização, a fim de evitar a estocagem demasiada, os custos financeiros, problemas de deterioração, fraudes e obsolescência dos mesmos.

No momento da chegada da mercadoria acompanhada de documentação fiscal, é realizada uma inspeção de recebimento, onde são verificadas o estado da embalagem, a quantidade de itens, estado dos mesmos e se o documento fiscal está adequado. Posteriormente, é executado o lançamento no sistema para controle da quantidade e custo médio. Conforme a necessidade de utilização de itens os mesmos são requeridos, entregues e a baixa é efetuada automaticamente pela leitura do código de barras.

Mensalmente, é emitido um relatório de inventário dos itens em estoque, relação de aquisições e relação de custos por veículo. Essas informações são analisadas, comparadas e criticadas pelo setor de contabilidade que as utiliza para o fechamento do balancete mensal. Para possíveis ajustes, periodicamente, é efetuada a contagem física dos itens em estoque para compará-las com o existente no sistema. Constantemente são verificadas as condições físicas, bem como, prazo de validade dos produtos químicos que contenham orientações quanto ao uso. Estes são controlados em fichas individuais, priorizando-se a utilização dos lotes mais antigos.

Através de auditorias da qualidade, todas estas variáveis podem ser verificadas aleatoriamente e por pessoas independentes ao setor, que também sugerem melhorias para armazenagem, controle e distribuição.

Alguns registros são utilizados para fins de controle dentre eles podemos citar: orçamento, ordem de compra, ficha de controle de validade, cadastro de fornecedor e relatório de inventário.

Segundo Almeida (1996), o fluxo dos documentos das compras para as demais áreas seria o seguinte: setor requisitante emite um registro informando a necessidade de um material;

Compras: verifica se a requisição foi aprovada, seleciona os possíveis fornecedores, realiza orçamentos, seleciona o fornecedor mais adequado e efetua a compra.

Recepção: recebe o material e a nota fiscal e assina constando que o material está adequado e na quantidade correta.

Contabilidade: recebe a nota fiscal e realiza o lançamento contábil.

Contas a Pagar: recebe a nota fiscal, verifica a certificação da recepção e compara a ordem de compra com a nota fiscal, e a partir disto, a libera para pagamento.

Financeiro: verifica se a nota fiscal foi liberada para pagamento e efetua o mesmo.

Contabilidade: recebe o processamento do pagamento e realiza o lançamento contábil.

O fluxo do processo sugerido pelo autor acima mencionado e confirmado por Silva Júnior (2000) condiz quase totalmente com o processamento realizado na organização em estudo. A divergência ocorre no momento da comparação da ordem de compra com a nota fiscal pelo financeiro, sendo que este processo não ocorre na instituição, e, os lançamentos contábeis são a última etapa de todo o processo tanto para a nota fiscal como para o pagamento.

O autor Silva Júnior (2000) sugere que sejam realizadas contagens independentes do estoque periodicamente. No caso da empresa em estudo, sugere-se que, no mínimo, o *controller* supervisione ou acompanhe estas verificações a fim de evitar “camuflações”, estoques desnecessários, etc.

A sistemática do processo de contas a pagar inicia através do recebimento da nota fiscal pelo setor de almoxarifado. A nota fiscal é lançada no sistema e quando do recebimento da fatura é efetuada uma comparação dos dados da fatura com os da nota fiscal, no que se refere a prazos de vencimento e valores. Semanalmente, é emitido um relatório de previsão de pagamentos para a semana seguinte, onde os mesmos são efetuados via instituições financeiras. A segregação de funções neste processo é evidenciada de maneira que o colaborador que efetua o lançamento de entrada e baixa de títulos não é o mesmo que efetua os pagamentos.

No segundo momento, todas as movimentações são encaminhadas à contabilidade, que confere e analisa a veracidade das informações e se não houve pagamentos duplos ou falta destes para algum título, o que ocasionaria prejuízos financeiros para a empresa.

Com a finalidade de realizar um melhor planejamento financeiro, a organização poderia utilizar a ferramenta do fluxo de caixa, para prever os pagamentos e receitas para um determinado período, diminuindo as incertezas e melhorando a administração financeira da empresa.

Com o objetivo de melhorar os controles, diminuir os retrabalhos e agilizar as informações, está sendo implantado um sistema integrado específico para o ramo de atividade da organização, onde os lançamentos serão feitos uma única vez e nas etapas seguintes serão conferidos os resultados. Isto proporcionará um ganho de tempo, menor circulação e manuseio de documentos e possibilidade de melhor acompanhamento em cada etapa.

Também está sendo implantado um processo de controladoria interna que permitirá o acompanhamento das etapas dos processos e o desempenho de cada atividade, bem como os resultados finais conforme a previsão orçamentária.

## **CONCLUSÃO**

Muito tem se falado a respeito dos controles internos devido principalmente a lei *Sarbanes-oxley* e aos escândalos financeiros ocorridos. Mas estes somente trouxeram à tona o que muitas organizações estavam deixando de lado: controles internos. Conforme comentado neste artigo, um ineficiente sistema de controle interno induz a ocorrência de fraudes, desestruturação da empresa, falta de liquidez financeira e, se nenhuma providência urgente for tomada a falência da organização. Estava mais do que na hora dos gestores “acordarem” para este importante e indispensável recurso para a administração das empresas.

Durante o presente trabalho foi demonstrada a importância de um eficiente sistema de controle interno para todos os tipos de organizações, além dos aspectos, que caso sejam bem delineados, contribuem para a eficácia deste sistema e ao

resultado final da empresa. É imprescindível para uma prestadora de serviço, como a empresa em estudo, uma sistemática bem definida, pois a qualidade do serviço prestado depende diretamente do entendimento e desempenho dos colaboradores na execução das tarefas definidas.

Os objetivos do trabalho foram plenamente atingidos, uma vez que, foi possível analisar com clareza os processos de controles internos nas áreas de suprimentos e financeiro e verificar se as práticas descritas na literatura são aplicadas na organização em estudo. No atual sistema de controle interno utilizado pela empresa, há de acordo com a literatura verificada, uma grande sintonia entre ambos, ou seja, a organização em estudo emprega grande parte dos conceitos e dos controles sugeridos.

Entretanto, as organizações devem sempre procurar a melhoria contínua de suas atividades e o aprendizado organizacional constante. Para isso, são recomendadas algumas melhorias no sistema de controle interno da organização, como o envio da ordem de compra juntamente com a nota fiscal, do processo de suprimentos para o financeiro, visando o controle seqüencial; e a utilização da ferramenta fluxo de caixa para melhorar o planejamento financeiro e evitar surpresas.

Caso não seja a intenção da empresa realizar auditoria interna independente, sugere-se para adequar o sistema de controle interno, principalmente nos estoques, que o *controller*, por ser independente da estrutura organizacional e não ter vínculo hierárquico com o processo, realizar, supervisionar ou acompanhar o processo de verificação física dos estoques. Outro ponto significativo, seria a realização de auditorias internas pela controladoria para verificação dos controles internos ou a melhoria no sistema de auditoria da qualidade já existente, a fim de contemplar a análise dos controles internos pelos auditores.

Acredita-se que com este trabalho a organização em estudo estará mais segura quanto a adequação e veracidade de seu sistema de controles internos estabelecido, bem como, com seu sistema de gestão. Os controles internos têm muito a contribuir para a qualidade do sistema de gestão das organizações, tendo impacto direto nos resultados. Cabe ao gestor de cada instituição ter interesse, se



aprofundar no assunto e implantar ou melhorar os controles, pois a decisão do caminho a ser trilhado depende exclusivamente dele.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. Marcelo. **Auditoria: um Curso Moderno e Completo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, Willian. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

BOYNTON, C. Willian; JOHNSON, N. Raymond; KELL, G. Walter. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002

D'AVILA, Z. Marcos; OLIVEIRA, M. A. Marcelo. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

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

MARTIN, C. Nilton; DOS SANTOS, L. Regina; DIAS FILHO, M. José. **Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Disponível em:

[http://eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad34/ed34\\_parte1\\_pag7\\_a\\_22.pdf](http://eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad34/ed34_parte1_pag7_a_22.pdf).  
Acessado em 04 abr.2007.

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

SILVA JÚNIOR, B. José da. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

Caderno de apoio da *Quality Inn* Produtos para Qualidade Total Ltda.2005.