

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**

**O LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

**“UM ESTUDO DE CASO NA POPYRUS CONTABILIDADE”**

Carlos Alberto Ribeiro Oliveira Pinto Junior

**Belo Horizonte  
2012**

**Carlos Alberto Ribeiro Oliveira Pinto Junior**

**O LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

**“UM ESTUDO DE CASO NA POPYRUS CONTABILIDADE”**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Auditoria Externa do Centro de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Auditoria Externa.

**Orientador:** Prof. João Aristides de Moraes

**Belo Horizonte  
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**

MONOGRAFIA APRESENTADA AO CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM  
AUDITORIA EXTERNA DO CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ESPECIALISTA EM AUDITORIA EXTERNA.

**O LEVANTAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

**“UM ESTUDO DE CASO NA POPYRUS CONTABILIDADE”**

**RESUMO DAS AVALIAÇÕES:**

1. Do professor orientador \_\_\_\_\_

2. Da apresentação oral \_\_\_\_\_

3. Nota final \_\_\_\_\_

**CONCEITO** \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho aos Meus  
Companheiros de Trabalho e  
Familiars.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por estar sempre iluminando o meu caminho e vida.

A Contabilidade Papyrus pelo apoio durante todo o trabalho.

Aos meus amigos Warley Antero, Rafael Reis e Camila Silva que me dão todo o apoio do mundo no meu crescimento profissional.

Ao meu Orientador João Aristides pela força e sempre disposição em ajudar nos problemas.

Ao meu Pai Carlos Alberto, minha mãe Maria da Gloria e ao meu irmão Leonardo, se não fosse eles eu não teria concluído o trabalho.

Obrigado por tudo!

A todos agradeço, profundamente, pelo resultado do trabalho.

**“A vida não dá e nem empresta, não se comove e nem se apieda. Tudo quanto ela faz é retribuir aquilo que nós lhe oferecemos”.**

**Albert Einstein**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo a análise dos procedimentos de controle administrativo e financeiro em um escritório de contabilidade. O estudo de caso foi realizado em um escritório de contabilidade na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, denominado Papyrus Contabilidade. A escolha foi decorrente da facilidade na obtenção de dados ao qual foi possibilitada pela condição atual de sócio da empresa. Buscou-se identificar os controles existentes bem como a necessidade de seu aprimoramento e a implantação de novos controles. A descrição das rotinas dos departamentos foi demonstrada bem como os controles das obrigações de cada departamento e a respectiva ligação entre estes. Foram levantados os riscos inerentes a atividade bem como as punições estabelecidas e os impactos que podem causar aos escritórios de contabilidade. Ao final do trabalho foi respondido o problema levantado, decorrentes da funcionalidade dos procedimentos de controle administrativos e financeiros em um escritório de contabilidade.

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1 Empresa como um sistema aberto**

**FIGURA 2 Organograma Papyrus Contabilidade**

**FIGURA 3 Estações de trabalho da Papyrus Contabilidade**

## **LISTA DE QUADROS**

**QUADRO 1 A Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira**

**QUADRO 2 Comparativo entre Auditoria Interna x Auditoria Externa**

## LISTA DE SIGLAS

**CRM – *Customer Relationship Manager***

**DACON – Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais**

**DCTF – Declaração de débitos e créditos tributários**

**DIMOF – Declaração de Informações sobre Movimentação Financeira**

**DIPJ – Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica**

**DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte**

**DMED – Declaração de Serviços Médicos e de Saúde**

**DNF – Demonstrativo de Notas Fiscais**

**E-LALUR – Sistema Eletrônico Livro de Apuração do Lucro Real**

**ERP – *Enterprise Resource Planning***

**FCONT – Controle Fiscal Contábil de Transição**

**GED – Gestão de Documentos**

**SPED – Sistema Público de Escrituração Digital**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Formulação do Problema.....	12
1.2	Metodologia .....	12
<b>1.2.1</b>	<b><i>Universo e Amostra</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Seleção dos Sujeitos</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.3</b>	<b><i>Coleta dos Dados</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.4</b>	<b><i>Tratamentos dos Dados</i></b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.5</b>	<b><i>Limitação do Estudo</i></b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.6</b>	<b><i>Estrutura do Trabalho</i></b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO</b> .....	<b>16</b>
2.1	Evolução do Tema .....	16
2.2	ERP.....	17
2.1	A empresa como sistema.....	17
2.2	Auditoria.....	18
2.3	A Auditoria Interna .....	19
2.4	O Controle interno.....	20
2.5	A Contabilidade Financeira X A Contabilidade Gerencial .....	21
2.6	Diferenças entre Auditoria Interna e Externa .....	23
<b>3</b>	<b>HISTORICO DA EMPRESA</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>25</b>
4.1	A Estrutura da Papyrus Contabilidade .....	25
4.2	Gerencia Contábil e suas atribuições.....	26
4.3	O Risco Inerente a Atividade. ....	27
4.4	Ações que reduzem riscos.....	27
4.5	Análise da Papyrus Contabilidade .....	28
4.6	Controles Internos.....	30
4.7	Implantação de Software ERP .....	31
4.8	Negociação e reajustes de honorários.....	31
4.9	Redução de Inadimplência.....	32

4.10	Visita a Clientes para uma Miniauditoria de procedimentos.....	32
4.11	Organização dos Arquivos e estações de Trabalho.....	33
4.12	Motivação aos Colaboradores .....	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O controle administrativo e financeiro é uma função da gestão administrativa, e consiste em identificar o desempenho das pessoas, dos departamentos, das oportunidades e execuções, auxiliando a diretoria na obtenção de resultados positivos.

A elaboração dos controles evita erros excessivos, fraude e ineficiência, sendo fundamental para a proteção dos recursos das empresas assegurando a precisão e confiabilidade dos registros contábeis e financeiros.

### **1.1 Formulação do Problema**

O problema com os controles administrativos e financeiros de um escritório de contabilidade é a coordenação das atividades dos departamentos que formam o escritório contábil. O escritório contábil é constituído pelos seguintes departamentos: financeiro, informática, contábil, pessoal e fiscal. Esses departamentos são responsáveis por gerir informações de diversas empresas, gerar informações para a tomada de decisões e atender as demandas do fisco o qual o descumprimento acarreta em multas expressivas ao escritório.

Face ao exposto acima, como funcionam os procedimentos de controle administrativos e financeiros em um escritório de contabilidade?

### **1.2 Metodologia**

Para responder a questão, o objetivo deste estudo foi identificar como funcionam as rotinas dos departamentos, como são interligados os departamentos, e como são controladas as obrigações de cada departamento.

Para a Papyrus Contabilidade, a pesquisa demonstrou como o controle interno pode minimizar erros, multas e insatisfação de clientes.

O trabalho agregou novos conceitos a Papyrus Contabilidade, contribuindo para novas práticas de integração. O envolvimento com a pesquisa consolidou o aprendizado, via investigação aliando teoria e prática. A pesquisa irá contribuir para futuros trabalhos acadêmicos e projetos relacionados com o tema.

A Pesquisa toma-se como base à taxonomia apresentada por Vergara (2004) que a qualifica em relação a dois aspectos:

Segundo Vergara (2004, p.47), a pesquisa explicativa “visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, justificando os motivos”.

Quanto aos fins, tratará de uma pesquisa explicativa, pois o presente trabalho pretende explicar como o controle interno maximiza o resultado e reduz erros.

A pesquisa também será metodológica estudando o controle interno no objetivo de descobrir como ele pode ajudar os escritórios de contabilidade.

Conforme Vergara (2004, p.47),

Metodológica “é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

Quanto aos meios, tratará de uma pesquisa de campo já que o trabalho será efetuado no próprio escritório de contabilidade.

Vergara assim define pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. (VERGARA, 2004, p. 47)

Também pode ser definido como um estudo de caso, pois serão verificados todos os benefícios que os controles internos estão proporcionando ao escritório.

Para Cervo, estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO, 2002, p.67).

A Pesquisa também será bibliográfica por ser efetuada por meio de Materiais publicados como livros e revistas.

Assim Vergara define uma pesquisa bibliográfica – “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 2004, p.48)

### **1.2.1 Universo e Amostra**

O estudo de caso será realizado em um escritório de contabilidade na cidade de Belo Horizonte, denominado Papyrus Contabilidade. Tomou-se essa empresa para estudo, por ser de fácil acesso, bem como pelo auxílio dos dirigentes e colaboradores que se dispôs a prestar todos os dados e informações necessárias ao estudo. Além disso, trata-se de uma organização que tem como uma das metas principais a implantação de novos controles.

### **1.2.2 Seleção dos Sujeitos**

Para o estudo, serão levantados os controles existentes no escritório bem como seus pontos fortes e fracos.

### **1.2.3 Coleta dos Dados**

Devido à facilidade em se levantar os dados da pesquisa, o critério adotado foi a viabilidade. Por se tratar de estudo de caso, encontra-se maior facilidade na obtenção das informações e no acesso às pessoas utilizando esse critério.

### **1.2.4 Tratamentos dos Dados**

O levantamento dos dados será feito de forma a alcançar os objetivos da pesquisa, executando dentro da empresa pesquisas, por meio de questionários abertos sobre a influência dos controles internos em todos os setores da contabilidade. O escritório Contabilidade Papyrus possuía no segundo semestre de 2011, 40 Empregados.

### **1.2.5 Limitação do Estudo**

Este trabalho está limitado pelo processo de reformulação da entidade em seu sistema de controle interno durante o processo de elaboração da Monografia.

O pouco tempo destinado à realização do estudo, também poderá ser um fator fundamental no resultado do trabalho.

### **1.2.6 Estrutura do Trabalho**

A pesquisa foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro contém a formulação do problema, contém informações sobre o assunto pesquisado, os objetivos da pesquisa, a justificativa e a metodologia de pesquisa.

No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, que apresenta uma revisão da bibliografia, com conceitos abordados por pesquisadores sobre o assunto da pesquisa.

O histórico da empresa é apresentado no terceiro capítulo, contendo informações sobre a área de atuação as suas perspectivas com relação ao futuro.

No quarto capítulo o caso prático é apresentado, identificando os controles administrativos e financeiros nos escritórios de contabilidade. E no quinto capítulo é apresentada a conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Evolução do Tema

Conforme alguns historiadores e teóricos, a Contabilidade surgiu juntamente com a civilização e teve sua evolução diretamente ligada a ela, Iudícibus (2000, p. 30) afirma que “o homem primitivo, ao inventariar o número de instrumentos de caça e pesca disponível, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas, já estava praticando uma forma rudimentar de Contabilidade”.

Segundo Oliveira (2006, p.2) O conceito de que a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio “é decorrente dos procedimentos adotados há muitos anos, quando tudo era feito pelo setor de contabilidade”.

Para Ribeiro (2001, p.32) “A Contabilidade é a Ciência que permite através de suas técnicas manter um controle permanente do Patrimônio da empresa”.

Esses conceitos são complementados pela definição de IUDICIBUS, MARTINS e GELBCKE (2000, p.42):

A Contabilidade é, obviamente, um sistema de informação e avaliação destinado a promover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação a entidade objeto de contabilização.

Assim, com o surgimento da contabilidade foi necessário uma ferramenta para ratificar e aumentar a credibilidade das informações contábeis, assim surgiu a figura da auditoria. Segundo Attie (1998, p.25), “A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Para Sá (2002) "A denominação Auditor é antiga, mas não se conhece ao certo sua origem nem a data precisa em que se consagrou, admitindo-se que pudesse ter sido adotada por volta do século XIII, na Inglaterra, no reinado de Eduardo I, O termo auditor no latim, tem o significado de aquele que ouve ou ouvinte".

Já na definição de Boynton et.al (2002), temos as seguintes considerações acerca da auditoria.

“Auditoria começa em época tão remota quanto à contabilidade. Sempre que o avanço da civilização tinha implicado que a propriedade de um homem fosse confiada, em maior ou menor extensão, a outra, a desejabilidade da necessidade de verificação da fidelidade do último, tornou-se clara”.

## **2.2 ERP**

O Enterprise Resource Planning (ERP) é um sistema integrado e possui uma arquitetura aberta, viabilizando a operação com diversos sistemas operacionais, banco de dados e plataformas de *hardware*. Desta forma, é possível a visualização completa das transações efetuadas por uma empresa. Esses sistemas oferecem às organizações a capacidade de modelar todo o panorama de informações que possui e de integrá-lo de acordo com suas funções operacionais. Eles devem ser capazes de relacionar as informações para a produção de respostas integradas a consultas que digam respeito à gestão de todo negócio (JAMIL, 2001).

Segundo Colângelo Filho (2001), os ERPs vêm sendo adotados por empresas brasileiras desde 1996. Estes sistemas permitem às empresas automatizar e integrar processos de negócios.

Conforme Corrêa (1997), afirma que as funcionalidades dos módulos de um sistema ERP representam uma solução genérica que reflete uma série de considerações sobre a forma que as empresas operam em geral.

## **2.1 A empresa como sistema**

Sistema é um conjunto de rotinas que contém vários programas e subprogramas. (OLIVEIRA, 2006, p. 19),

Segundo Padoveze (2002, p. 28) sistema é “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

A figura a seguir, mostra a visão da empresa como um sistema, de acordo com Padoveze.

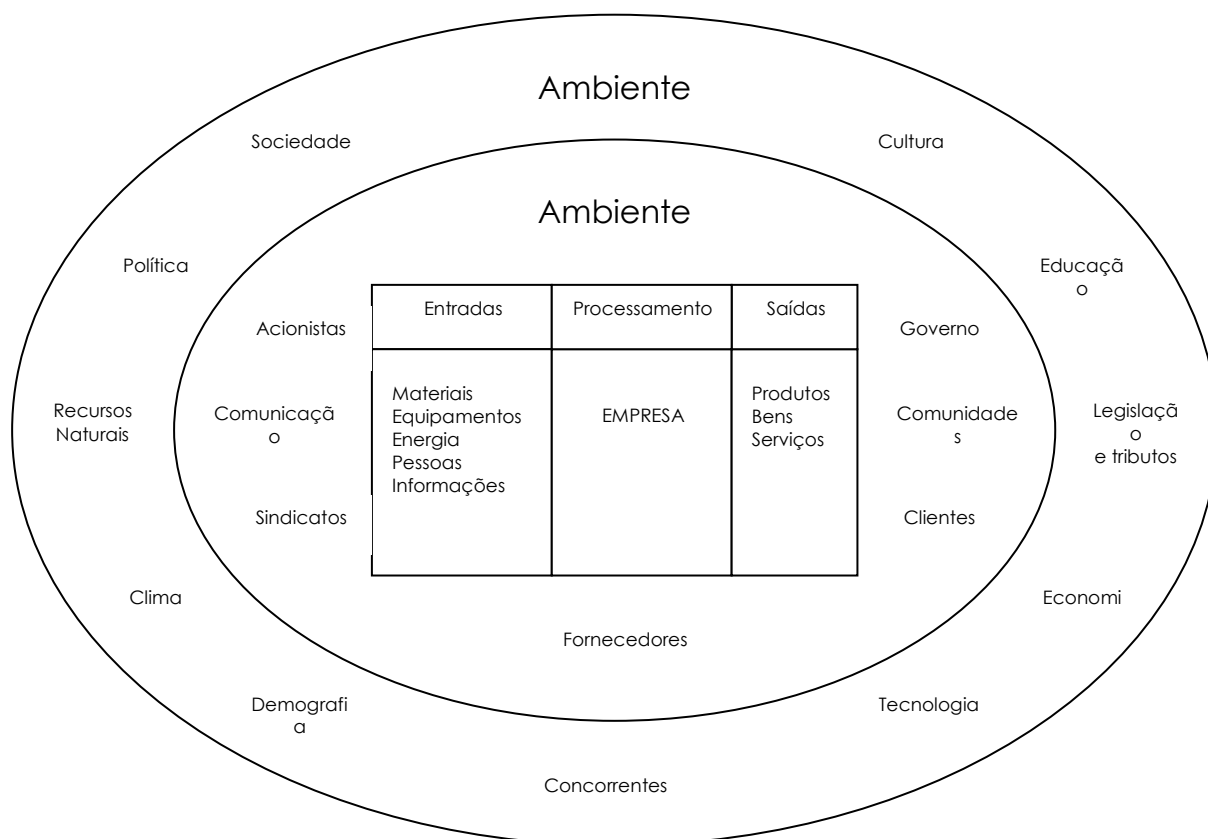


Figura 1 – Empresa como um sistema aberto  
PADOVEZE (2002, p.35)

## 2.2 Auditoria

A Auditoria para Perez Junior (2004, p.11), é explicada assim: “o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação”.

Podemos comparar a definição de auditoria de Perez Junior com a Definição de Gil (2000, p.117). “auditoria é função administrativa em realce e de domínio obrigatório por executivos e profissionais de vanguarda na sociedade de negócios -

caracterizada pelo predomínio da pessoa jurídica expandida - do início do próximo século”.

Já para Sá (1998), a auditoria é uma técnica aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziedal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

### **2.3 A Auditoria Interna**

A Auditoria Interna é a atividade de avaliação e inspeção dos controles internos da empresa. O Auditor interno passa a ser aquele que identifica os problemas da empresa, abaixo temos a definição de ATTIE:

A auditoria interna é uma atividade de avaliação interna independente existente dentro de uma organização, destinadas às revisões das operações contábeis, financeiras, fiscais etc. Os resultados de seus trabalhos visam prestar assessoria á administração. A auditoria interna é, portanto, um controle administrativo cuja atribuição é verificar e avaliar a efetividade dos demais controles. Assim, podemos dizer que o objetivo geral do trabalho da auditoria interna consiste em prestar assistência a todos os membros da administração, no sentido de levar a um cumprimento eficiente de suas responsabilidades, proporcionando-lhes análises, avaliações, recomendações e comentários pertinentes ás atividades examinadas (ATTIE,1987, p.72).

No entendimento de Sá (1993, p. 17), a auditoria é uma das aplicações dos princípios científicos na contabilidade, baseada na verificação dos registros patrimoniais para observar-lhes a exatidão, embora este não seja o seu exclusivo objeto.

Segundo Silva (2002), as atividades da auditoria interna são regulamentadas pelas Resoluções n° 780 de mil novecentos e noventa e cinco e 781 de mil novecentos e noventa e cinco, do Conselho Federal de Contabilidade.

## 2.4 O Controle interno

Segundo Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controle interno é um dos campos de ação da auditoria (Januzzi, 2000; Nasi, 2002). Segundo o autor o controle interno é:

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

O Controle interno é a base para as empresas maximizarem os lucros e reduzirem os custos, assim para que esse controle seja eficaz temos a seguinte definição de Attie (2000, p.114):

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

A Contabilidade é o retrato dos controles internos, quando a empresa mantém uma estrutura de controle interno eficaz, os relatórios contábeis devem apresentar informações fidedignas aos usuários. Para Fonseca:

A estrutura básica de um sistema contábil de controle interno está centrada na própria contabilidade. Esta deve ser mantida atualizada, correta e deve prestar seu relatório nas datas estabelecidas pela administração. Para que a contabilidade consiga ao aqui exposto, é necessária uma estrutura organizacional que garanta o fluxo de informações adequado à empresa. (FONSECA, 1994, p.240).

## 2.5 A Contabilidade Financeira X A Contabilidade Gerencial

Para MOSCOVE, SIMKIN e BAGRANOFF (2002, p. 26) a contabilidade financeira serve para “Fornecer informações relevantes para indivíduos e grupos externos a uma organização. Usuários financeiros incluem investidores atuais e potenciais, órgãos fiscais federais e estaduais e credores”.

Já a contabilidade Gerencial está ligada a necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão. (PADOVEZE, 2002, p. 28)

Laudon, K. e Laudon, J. (1999, p. 348):

Os sistemas de informações gerenciais oferecem relatórios resumidos de rotina sobre o desempenho da empresa; esses sistemas são utilizados para monitorar e controlar a empresa, e prever o futuro desempenho. Os sistemas de suporte à decisão são sistemas interativos sob controle dos usuários e que oferecem dados

Já Neves (1997, p.50-57),

“A contabilidade gerencial, ou *management accounting*, é um conceito de contabilidade que tomou corpo nos EUA, em resposta aos anseios do profissional contabilista no sentido de dar a sua contribuição efetiva, no processo de tomada de decisões na Empresa, mais precisamente para aquelas decisões onde devem ser levados em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro”.

Para MOSCOVE, SIMKIN E BAGRANOFF (2002, p.28) a contabilidade gerencial tem como “principal objetivo fornecer informações relevantes para os gerentes de uma companhia que são partes internas (ou usuários)”.

Conforme Martins (2003, p.22) a contabilidade gerencial:

Consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produção administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc.

Moscove (2002) destaca dois ambientes do sistema de informações contábeis: contabilidade financeira e contabilidade gerencial. A contabilidade

financeira é a responsável por atender os usuários externos da organização. A contabilidade gerencial é responsável por atender, prioritariamente, o usuário da informação interna; representa atividades com contabilidade de custos, orçamento e estudo de sistemas.

<b>Fator</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balanco Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamento, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Base de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Quadro 1 – A Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

Padoveze (2004, p. 39 e 40)

## 2.6 Diferenças entre Auditoria Interna e Externa

Abaixo temos o quadro comparativo entre a auditoria Interna x Externa:

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
1. Proteção da organização	1. Proteção do Investidor
2. Acompanha o cumprimento de normas técnicas e a política Adm. da empresa na execução de seus objetivos	2. Analisa e testa os sistemas de controle interno e contábil, em busca da razoável fidedignidade das DF's
3. O auditor interno desenvolve, continuamente seu trabalho que termina em relatório	3. O auditor externo desenvolve o trabalho por gestão (anual) que termina em parecer
4. O grau de independência o auditor interno é limitado porém segue as normas e procedimentos de auditoria na execução do trabalho	4. O grau de independência do auditor ex-terno é amplo e o trabalho é exercido com observância das normas internacionais
5. Objetiva prevenir erros e fraudes, sugerindo aos diretores do poder de decisão os ajustes necessários	5. Objetiva reprimir erros e fraudes

**Quadro 2** – Comparativo da Auditoria Interna X Auditoria Externa

Fonte: Magalhães, 2001 p. 28.

### **3 HISTORICO DA EMPRESA**

No mercado desde 1983, a **PAPYRUS CONTABILIDADE** presta serviços de contabilidade e consultoria, oferecendo um novo conceito voltado às principais necessidades das empresas.

Na qualidade de sócio da empresa Papyrus Contabilidade, foi possível a captação de dados e informações mais aprofundadas.

#### ***Localização e Estrutura***

Com sede a Rua dos Guajajaras, nº 40, Conjunto 202 e 203, no Edifício Mirafiori, a PAPYRUS é uma empresa com uma estrutura moderna e eficiente que mantém uma equipe de profissionais especializados para atender as necessidades legais e burocráticas das empresas, com agilidade e qualidade nos serviços.

#### ***Mercado de Atuação***

A PAPYRUS Contabilidade está estruturada para atender a empresas de todos os portes, atuando em todo o segmento contábil.

- Constituição e distrato social.
- Contabilidade gerencial e fiscal.
- Consultoria contábil, tributária e de recursos humanos.
- Planejamento tributário e societário.
- Declaração de imposto de renda - pessoa física.
- Declarações de ITR.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 A Estrutura da Papyrus Contabilidade

A Papyrus Contabilidade apresenta uma estrutura composta pelo seu Diretor Geral, o Gerente, Administrativo, o coordenador contábil, o coordenador Fiscal, a coordenadora de Recursos Humanos e os demais estagiários, assistentes e auxiliares.



Figura 2 - Organograma Papyrus Contabilidade

Fonte: Manual de procedimentos da empresa

O gerente contábil é o responsável pela organização dos setores contábil, fiscal e recursos humanos, já o gerente administrativo é o responsável pelos setores de Organização Societária, TI (Tecnologia da Informação), e o GED (Gestão de Documentos).

## 4.2 Gerencia Contábil e suas atribuições

A gerencia contábil é responsável pela gestão das informações geradas pelos departamentos contábil, fiscal e Recursos Humanos.

O departamento contábil é responsável pela geração das informações contábeis necessárias aos clientes e são disponibilizadas de forma bem definida aplicando uma estrutura para os relatórios. Essas informações atendem aos níveis essenciais dos clientes, em razão do seu detalhamento, considerando tanto as necessidades operacionais internas quanto as externas.

Todos os relatórios gerados pelo departamento contábil são repassados ao coordenador contábil, o mesmo efetua a análise geral dos documentos, assim que liberado o mesmo é repassado ao gerente contábil para liberar e enviar ao cliente.

O departamento fiscal é responsável pela análise tributária dos clientes, tal como o cálculo e geração de guias. Todos os cálculos de tributos são efetuados por um sistema contábil integrado, porém toda a documentação é conferida e lançada em uma planilha eletrônica para a devida conferência.

O coordenador contábil ao final do mês é responsável por efetuar uma amostra de forma aleatória de 10% da população para a devida conferência dos procedimentos adotados pelos colaboradores, assim deve repassar um relatório assinado ao Gerente Contábil validando as informações geradas.

O departamento de recursos humanos é responsável pela emissão e elaboração das folhas de pagamento, tal como a admissão, emissão de férias e elaboração de rescisões.

A coordenadora de recursos humanos se reúne mensalmente com a equipe para levantar as dificuldades encontradas, o gestor contábil junto com a coordenadora de Recursos Humanos, busca soluções para os problemas levantados na reunião.

### **4.3 O Risco Inerente a Atividade.**

Uma empresa quando resolve terceirizar os serviços de contabilidade, ela está transferindo também ao escritório os riscos de erros ao qual é inerente a atividade.

Hoje tanto a Receita Federal do Brasil, a Secretaria de Estado da Fazenda quanto às prefeituras vem exigindo cada vez mais informações em prazos pré-estabelecidos, ao qual se não cumpridos no tempo definido, as punições são instantâneas, em grande parte das vezes abusivas.

Abaixo serão demonstradas algumas das obrigações e multas ao qual o risco da não entrega é inerente aos escritórios de contabilidade.

- DACON, DCTF, DIRF, DIPJ – Multa mínima de R\$ 500,00 pelo atraso na entrega.
- SPED Fiscal, SPED Contabil, SPED PIS e COFINS, E-LALUR e FCONT – Multas mínimas de R\$ 5.000,00.
- Entre outras declarações como DMED, DNF, DIMOF, ...

Assim é evidente que a atividade dos escritórios de contabilidade apresenta um risco inerente muito alto, assim é necessário criar controle, aumentando o risco de detecção para que o risco inerente seja mínimo.

### **4.4 Ações que reduzem riscos.**

Os escritórios de contabilidade são prestadores de serviços ao qual o erro é um risco inerente à atividade, e para mitigar os erros e divergências, os controles administrativos são fundamentais.

Abaixo serão citadas ações ao qual a Papyrus contabilidade vem tendo para reduzir riscos inerentes ao serviço prestado.

- Criação de uma estrutura de organização com a gerencia contábil distinta da administrativa.
- Criação de um setor de Gestão de Documentos, para digitalizar toda a documentação que entra na empresa, reduzindo o risco de perda de documentos.
- Criação do departamento de obrigações acessórias, ao qual é responsável por reunir todas as informações que serão geradas para o governo, reduzindo drasticamente erros nas informações.
- Alteração do sistema contábil ao qual anteriormente era na plataforma DOS, para um sistema integrado mais ágil e eficaz.
- Treinamentos constantes aos colaboradores da empresa.

#### **4.5 Análise da Papyrus Contabilidade**

Esta análise do ambiente se faz necessária para identificarmos as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a Papyrus Contabilidade no cumprimento de sua atividade.

##### ***Oportunidades***

- Aquecimento do mercado empresarial com os grandes eventos esportivos a serem realizadas no Brasil, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas em 2016, ou seja, novas empresas a serem constituídas para atendimento de vários tipos de serviços e comércios;
- Fomentação da economia;
- Nicho de serviços a grandes corporações.
- Treinamentos ligados às áreas de atuação Fiscal, Contábil e Recursos Humanos. Indicados para os auxiliares administrativos dos clientes.

### ***Ameaças***

- Insatisfação e perdas de clientes em potencial;
- Relações interpessoais internas desgastadas;
- Consecutivos atrasos no início do expediente dos colaboradores;
- Consecutivas horas extras realizadas por alguns colaboradores, assim ao passar dos dias, o nível de irritabilidade cresce, o de paciência cai, pois o colaborador já não possui um tempo hábil para descansar. No geral seu rendimento diminui.

### ***Forças***

- Alto nível de confiança dos clientes;
- Estrutura organizacional bem definida;
- Estrutura interna física (Salas, mobiliários, computadores e etc.) em bom estado e organizada;

### ***Fraquezas***

- Controles internos falhos (Financeiro, Ponto, E-mails, Obrigações Acessórias, Operações preventivas de segurança em rede);
- Desorganização física interna em arquivos e mesas dos colaboradores;
- Quantidade de sanitários insuficientes para o número de colaboradores;
- Ausência das reuniões mensais para acompanhamento do trabalho;

## 4.6 Controles Internos

Em decorrência das oportunidades de mercado, a Papyrus Contabilidade viu a necessidade de aprimorar os seus controles internos, a fim de aumentar os controles gerenciais, foram adquiridos *softwares* como o ERP e o Ponto Eletrônico. Na área de TI, foi criado o *e-mail Backup* para os e-mails serem redirecionados a este e gravados em DVD. Nesta área é necessário ter os controles das preventivas, acessos a bloqueios e desbloqueios a sites, *tonner's*, utilização de papel, senhas computadores, e outras.

Os controles operacionais encontram-se hoje em fase de aperfeiçoamento. O Gerente Contábil está criando controles aos quais ainda não existiam na contabilidade.

Estes controles se fazem necessário, visto as obrigações acessórias ao qual a falta de entrega acarreta em multas. A DACON, DCTF, DIRF, DIPJ com multas mínimas de R\$ 500,00 pelo atraso na entrega.

Outra medida tomada em aprimoramento aos controles internos são as reuniões mensais junto aos setores, essas reuniões têm um prazo determinado para não se arrastar em várias horas e a confecção de ata da reunião é elaborada por um colaborador escolhido através de sorteio contendo assinaturas de todos os participantes. A ata da reunião é arquivada na Diretoria.

As reuniões com a diretoria e os colaboradores são realizadas trimestralmente, contendo a pauta, em geral, os seguintes assuntos: atrasos, elogios, sugestões, limpeza, organização. O propósito da reunião da diretoria com os colaboradores é de aproximar a Alta Administração aos colaboradores.

#### **4.7 Implantação de Software ERP**

A empresa adquiriu *software* da empresa Alterdata (CRM) sendo este destinado aos controles gerenciais que hoje são executados em paralelo com planilhas em Excel. O controle CRM servirá para o registro eletrônico dos documentos internamente.

Neste momento a empresa está adaptando os processos internos, de forma que os requisitos se aproximem das funcionalidades do sistema. A primeira medida de customização foi a seleção dos módulos que serão instalados e quais as ferramentas que a empresa irá utilizar.

#### **4.8 Negociação e reajustes de honorários**

Após pesquisa de mercado e análise dos honorários, foram elaborados materiais para a apresentação aos clientes, na perspectiva de efetuar realinhamento de honorários. Abaixo segue etapas ao qual serão cumpridas.

- Encaminhar o cronograma às empresas para negociações. Visitar clientes para negociação dos honorários.
- Apurar em planilha os custos para majorarmos o lucro e o novo valor do Honorário, elaborar material para negociação (planilhas, gráficos, e nível de atendimento) Será posteriormente elaborada uma planilha para precificar o valor do honorário, tendo 04 (quatro) principais variáveis, Pessoal, Faturamento, Atividade e Regime tributário.
- Apurar em planilha os custos para majorarmos o lucro e o novo valor do Honorário, elaborar material para negociação (planilhas, gráficos, nível de atendimento e etc.). Visitar clientes para negociação dos honorários.

#### **4.9 Redução de Inadimplência**

Hoje a Papyrus Contabilidade tem um sério problema com a inadimplência de clientes, é despendido um tempo alto para a execução de tarefas de clientes ao qual não é realizado o pagamento, assim será efetuado um planejamento para a redução da inadimplência.

1º Etapa: Realizar o levantamento dos clientes em casos críticos, repassar a Consultap (Empresa Parceira), para cobrança definitiva em três tentativas, caso não haja sucesso, serão tomadas medidas judiciais e a disponibilização dos documentos para a devolução. Em paralelo será encaminhado através de carta ou e-mail o informativo que os serviços estão temporariamente bloqueados junto ao setor financeiro. A responsabilidade pela elaboração dos comunicados aos clientes são os assessores jurídicos parceiros.

2º Etapa: Será efetuada a cobrança mensal, ou seja, o atraso deverá ser no máximo de 30 dias, os clientes que excederem esse prazo terão os serviços bloqueados. É necessário que seja implantado filosofia dos colaboradores junto ao setor financeiro. Serão realizadas reuniões quinzenais com o setor Financeiro para apuração da evolução da cobrança e seu devido acompanhamento.

#### **4.10 Visita a Clientes para uma Miniauditoria de procedimentos.**

Este projeto será iniciado no início do terceiro quadrimestre do ano de 2012. A visita tem por objetivo realizar uma mini auditoria, através de um formulário a ser elaborado pela gerencia e obter o *feedback* dos clientes. A visita também servirá para apresentar novas formas de trabalho.

#### 4.11 Organização dos Arquivos e estações de Trabalho

Hoje a Papyrus encontra-se com caixas no chão, nas baias, armários com documentos desnecessários, também com alimentos, calçados e objetos pessoais.

O arquivo fiscal encontra-se com a sua capacidade lotada, com caixas mal conservadas e no chão, etiquetas rasgadas, documentos espalhados.

Será realizado o seguinte trabalho para a regularização:

- Conscientização dos colaboradores referente à organização geral das estações de trabalho;
- Mapeamento dos arquivos, demarcando os espaços para inserção de pastas, documentos, caixas e objetos pessoais;
- Elaboração do manual referente à utilização do arquivo.



Figura 2 (Estações de Trabalho)

#### 4.12 Motivação aos Colaboradores

Hoje o maior ativo de uma empresa prestadora de serviços é o Pessoal e o capital intelectual dos mesmos. Assim a Papyrus está investindo em controles, porém sem esquecer que a motivação do pessoal também é um fator fundamental para o crescimento da empresa.

Desta forma a Papyrus contratou uma empresa de Potencialização de Equipe, ao qual fez um trabalho junto ao pessoal a fim de melhorar a Gestão de Pessoal. A empresa sugeriu algumas medidas que devem ser feitas para a manutenção e motivação da equipe. Abaixo estão as medidas a serem aplicadas:

- Confraternizações mensais referentes aos aniversariantes. Os próprios colaboradores farão o evento sempre na última sexta – feira do mês;
- Duas festas anuais nos meses 06 e 12, sendo uma Junina e outra de final de ano;
- Casual Day, toda sexta-feira o funcionário que quiser poderá dispensar o uniforme;
- As vestimentas serão compatíveis com o nosso ambiente de trabalho, bem como as regras para os colaboradores.
- Adquirir mural para os colaboradores afixarem eventos, fotos e etc.;
- Afixar no arquivo interno caixa com sugestões que serão lidas de 45 a 45 dias. O colaborador não precisará se identificar;

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi concluído respondendo às questões referentes ao levantamento de procedimentos de controle administrativos e financeiros em um escritório de contabilidade. As conclusões enfocam os pontos mais relevantes dos controles existentes na Papyrus Contabilidade, como controles que estão sendo implantados. No final são apresentadas sugestões de pesquisa que destacam outros trabalhos relativos ao assunto aqui estudado, que podem complementar as conclusões obtidas com a pesquisa.

Com relação ao objetivo do estudo, a pesquisa identificou os controles existentes bem como a descrição das rotinas de cada departamento. Foram demonstrados como são interligados os departamentos, e como são controladas as obrigações de cada departamento.

A contribuição deste trabalho é propor a continuação de estudos referentes a controles internos, para que esta sempre esteja suprindo as necessidades dos escritórios, assim como mostrar aos diretores como os controles ajudam o crescimento da empresa.

Para futuras pesquisas a implantação da Auditoria Interna nos Escritórios de Contabilidade também é um bom tema para futuras pesquisas acadêmicas.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para a empresa estudada maximizando seus resultados no que tange tempo versus qualidade do trabalho.

Para as empresas em geral que percebam que o controle interno é necessário para o crescimento das empresas.

Para os profissionais contábeis que trabalham na gestão de escritórios de contabilidade, possam garantir um trabalho eficiente e eficaz a seus clientes.

E para a sociedade em geral, que seja observado na pratica os reflexos dos controles internos nas empresas, nos produtos, no atendimento diário e no resultado econômico propiciando um crescimento sustentável na sociedade e consequentemente no País.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. São Paulo: 5ª Ed. Atlas, 1996

ATTIE, William. Auditoria: **Conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, William. **Auditoria interna**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BOYNTON, W. C. **Auditoria**: São Paulo: Atlas, 2002

CERVO, Amando Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5ª Edição, São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2002.

COLÂNGELO FILHO, **Implantação de sistemas ERP: um enfoque a longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 181.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno, **Informática: Aplicada às áreas de Contabilidade, Administração e Economia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, José Ismar. **Curso de contabilidade aplicada**. 7ªEd. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.L. **Auditoria operacional e de gestão**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JAMIL, George L. **Repensando a TI na empresa moderna**: atualizando a gestão com a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001. 547 p.

JANUZZI, L. **Auditoria operacional**. Instituto Brasileiro de Planejamento tributário. Brasília, 2000

LAUDON, K.C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação - com Internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A, 1999.

MAGALHÃES, Antonio de Deus Farias; LUNKES, Irtes Cristina; MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Auditoria das organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas**. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 234 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSCOVE, SIMKIN e BAGRABOFF. **Sistema de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Adalberto Ferreira. **Contabilidade Gerencial**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Nº 23, p. 50-57, 1997.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade Informatizada**: Teoria e pratica. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e analise. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis: Normas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade fácil**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2001

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**, Curso de Auditoria, 10ª edição. São Paulo, Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, L.I.S. **A contabilidade**. 2002. Disponível em:

<[http://www.sinescontabil.com.br/trabs\\_profissionais/A\\_Contabilidade\\_e\\_oProcesso\\_de\\_Comunicacao/](http://www.sinescontabil.com.br/trabs_profissionais/A_Contabilidade_e_oProcesso_de_Comunicacao/)> Acesso em Novembro de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.