

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAFAEL COUTINHO DE SOUZA REIS

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DE ESCRITÓRIO
CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO NA POPYRUS CONTABILIDADE**

BELO HORIZONTE

2016

Rafael Coutinho de Souza Reis

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DE ESCRITÓRIO
CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO NA POPYRUS CONTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Controladoria e IFRS, em cumprimento as exigências da Disciplina CIC 071 – Projeto de Pesquisa em Contabilidade.

Área de Concentração: Controladoria e IFRS

Orientador: Prof. Dr. José Roberto de Souza Francisco

**Belo Horizonte
2016**

*Dedico este trabalho a Deus,
aos Meus Companheiros de
Trabalho, Familiares e minha
namorada.*

AGRADECIMENTOS

Sei que agradecer é preciso, mas encontrar palavras adequadas à dimensão do sentimento é tarefa difícil. Em alguns momentos pensei em desistir, mas foram vocês que me fizeram acreditar e concluir este trabalho.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus pela oportunidade de realizar mais uma conquista.

A Contabilidade Papyrus pelo apoio durante todo o trabalho.

Agradeço aos amigos da empresa Papyrus Contabilidade, em especial Alexandre, Aloísio, Clerenice, Leonardo, Ricardo e Wudson. Um agradecimento especial ao Carlos e Jackson que contribuíram diretamente na elaboração do trabalho, apoio na caminhada do curso e crescimento profissional.

A minha namorada Laís pela força, palavras de apoio e incentivo para conclusão do trabalho.

Agradeço a minha mãe Cleonice que sempre me incentivou e acreditou em mim.

Ao meu Orientador José Roberto pela força e sempre disposição em ajudar nos problemas.

Aos meus amigos, pelos bons momentos e compreensão pela ausência nos momentos de estudo.

Agradeço a todos de coração pelo resultado proporcionado no trabalho, que Deus possa iluminar cada um de vocês.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”.

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho apresentou como objetivo a análise dos procedimentos de controle interno para gestão eficiente e eficaz em um escritório de contabilidade. A pesquisa foi fruto de um estudo de caso realizado em um escritório de contabilidade na cidade de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, denominado Papyrus Contabilidade. A opção pelo estudo neste campo da pesquisa deve-se em detrimento e acessibilidade coleta de dados ao qual foi possibilitada pela condição atual de coordenador da empresa. No estudo buscou-se identificar os controles existentes no departamento de controladoria bem como a necessidade de seu aperfeiçoamento, sugestão e implantação de novos controles. A descrição das atividades desenvolvidas pelo departamento foi demonstrada bem como os controles existentes e as obrigações desempenhadas pelo departamento e a respectiva ligação dele entre os demais departamentos. Foram levantados os riscos inerentes à atividade do departamento estudado bem como as punições que podem ser impostas e estabelecidas pelo fisco e os impactos que podem causar à organização. Ao final do estudo foi respondido o problema de pesquisa, decorrente da funcionalidade dos procedimentos de controle interno de um escritório de contabilidade. Em relação ao resultado da pesquisa ficou evidenciado que os controles internos são essenciais para continuidade da prestação de serviços contábeis, reduzindo punições pelo fisco e retificações excessivas.

Palavras-Chave: Controle Interno; Controladoria; Escritório Contábil.

LISTA DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1 Componentes do Sistema de Informação -----	24
FIGURA 2 Estações de Trabalho -----	30
FIGURA 3 Organograma da Papyrus Contabilidade -----	31

LISTA DE QUADROS

Pág.

QUADRO 1 Comparativo entre Auditoria Interna x Auditoria Externa -----	21
QUADRO 2 Analise redução de multas-----	35

LISTA DE SIGLAS

COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CSRF	Contribuição Social Retida na Fonte
DES	Declaração Eletrônica de Serviços
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
PIS	Programas Integração Social
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Contextualização	10
1.2.	Problema de pesquisa	11
1.3.	Objetivos de pesquisa	12
1.4.	Justificativa.....	12
1.5.	Estrutura da Pesquisa.....	13
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1.	Gestão de Processos	14
2.2.	Planejamento Estratégico	15
2.3.	Controle Interno	16
2.4.	Auditoria Interna x Auditoria Externa	18
2.5.	Contabilidade Gerencial.....	21
2.6.	Sistema de informação gerencial.....	22
2.7.	Sistemas gerenciais internos	24
3.	METODOLOGIA	27
3.1.	Tipo de Pesquisa.....	27
3.2.	Universo e amostra da pesquisa.....	27
3.3.	Coleta e Análise de dados	28
3.4.	Abordagem quantitativa	28
3.5.	Abordagem qualitativa.....	28
4	ESTUDO DE CASO.....	29
4.1.	Apresentação da Empresa	29
4.2.	Obrigações de um escritório contábil.....	32
4.3.	Principais atribuições do setor de Controladoria Tributaria.....	33
4.4.	Integridade dos Controles efetuados pelo setor de Controladoria	34
4.5.	Redução de multas	35
4.6.	Gerenciamento e Controle	36
4.7.	Melhora na qualidade da prestação de serviços.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No atual contexto econômico-social é possível perceber que as organizações estão aperfeiçoando os controles internos, haja vista que este procedimento é visto como uma ferramenta de gestão, pois com a aplicação dessa ferramenta é possível identificar o desempenho das pessoas, dos departamentos que geram as informações e subsidiar com informações a diretoria com foco na obtenção de resultados.

Independentemente do porte ou segmento da empresa, toda organização para controle das operações e gestão dos negócios deve ter implantado um sistema de controle interno que possibilite a geração de informações fidedignas a seus gestores para interpretação de dados e auxílio na tomada de decisão, com foco principal na continuidade operacional.

Segundo FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto (2009) enfatiza que: O Sistema contábil e de controles internos inclui o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela organização no que tange na proteção do seu patrimônio, da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis e sua eficácia operacional.

Esses conceitos são complementados por CREPALDI (2004, P. 242).

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

O objetivo da contabilidade é gerar informações com confiabilidade, transparência e relevância que servirão de base para auxílio aos gestores na administração do negócio. (IUDÍCIBUS, 1994).

As vantagens alcançadas com a aplicação do controle interno eficiente e eficaz é a possibilidade da organização se lançar em novos mercados, atuar de forma mais competitiva, fornecendo um serviço de melhor qualidade aos seus clientes. Este sucesso se dá através de um controle maior de suas operações. (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2009).

Vale ressaltar, que a elaboração e aplicação dos controles pode evitar diversos tipos de problemas, por exemplo, geração e envio de informações inconsistentes ao fisco, retificações de informações excessivas, pagamentos de multas e fraudes.

1.2. Problema de pesquisa

O problema com os controles internos de um escritório de contabilidade é o gerenciamento das atividades dos departamentos que formam a prestação de serviços aos clientes. O escritório gera as informações pelos seguintes departamentos: Pessoal, Contábil, Fiscal, Administração, Comercial e Controladoria. Esses departamentos são responsáveis por gerir informações de diversas empresas, gerar informações para a tomada de decisões. Vale ressaltar que o setor de controladoria é responsável por receber as informações das demais áreas, atender as demandas do fisco o qual o descumprimento acarreta em multas expressivas ao escritório, efetuar auditoria das empresas, controle das certidões e pagamentos dos tributos das empresas.

Com base nesta argumentação, este estudo busca responder a seguinte questão:
Como um setor de controladoria tributária pode contribuir para a gestão de serviços contábeis mais eficiente e eficaz em um escritório de contabilidade?

1.3. Objetivos de pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo consiste em identificar a importância do setor de controladoria na prestação de serviços de um escritório de contabilidade.

1.3.2. Objetivos específicos

- Apresentar o setor de controladoria utilizado pelo escritório de contabilidade, descrevendo suas funções operacionais na prestação de serviços contábeis.
- Verificar a integridade dos controles no que tange a conferência das informações.
- Diagnosticar os controles implantados pelo setor de controladoria na prestação de serviços contábeis, com foco principal em antecipar e evidenciar a gestão dos controles internos e a gestão dos riscos.

1.4. Justificativa

Diante da proposta de demonstrar a contribuição do setor de controladoria em um escritório de contabilidade, busca-se conhecer a importância da aplicação dos controles internos para evitar erros excessivos, sendo fundamental na proteção dos recursos da empresa, assegurando a confiabilidade dos registros e gerando informações fidedignas.

Acredita-se na importância deste assunto para os escritórios de contabilidade, a fim de expor oportunidades de mercado.

Admite-se então que o controle contribui para eficiência e eficácia, subsidia as tomadas de decisões, favorece o atendimento aos clientes, a capacidade de observar e resolver problemas com antecedência, agilidade nas decisões e exatidão nas informações pesquisadas pelo gestor da empresa.

Para o meio acadêmico, acredita-se que a pesquisa irá contribuir para futuros trabalhos e projetos relacionados com o tema.

1.5. Estrutura da Pesquisa

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

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

Já no terceiro capítulo é abordada a metodologia de pesquisa.

No quarto capítulo o histórico da empresa é apresentado contendo informações sobre a área de atuação e as suas perspectivas com relação ao futuro.

Também no quarto capítulo o caso prático é exposto, identificando os controles internos para a gestão de um escritório de contabilidade.

E no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Processos

Para Davel e Melo (2005), a função do gerente é cuidar da organização, fazendo com que a produtividade e a qualidade do serviço prestado por seu setor dentro da empresa esteja atendendo à necessidade dela, fazendo assim com que cada setor produza de forma lucrativa e rentável para a empresa. Segundo SCHERMERHORN JR; HUNT.; OSBORN (1999), o gerente é responsável por todo trabalho de grupo, podendo atuar em diversas funções, tendo como objetivo ajudar a organização a alcançar o alto desempenho, utilizando todos os recursos disponíveis na organização. Já Chiavenato (2004), destaca que as informações externas e internas auxiliam diretamente na gestão de processos e na tomada de decisão. Por esta razão a informação é considerada como combustível para a organização, permitindo que a empresa escolha as estratégias de ação.

Toda organização tem que ter pessoas exercendo o papel de líderes, de forma a gerir a mão de obra humana e outros recursos, para que a referida organização possa se tornar competitiva e percebida como íntegra no mercado. As organizações existem para atender e satisfazer às necessidades das pessoas e não somente o mercado de trabalho. Essas organizações são planejadas, organizadas e dirigidas por pessoas devidamente qualificadas para tal cargo de gerência, a fim de somar, para que ambos possam estabelecer meta para curto e longo prazo, para o crescimento tanto pessoal quanto da organização. Segundo Chiavenato (2004 p. 5), “as organizações, existem, pois todos precisam de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços”.

Segundo, Davel e Melo (2005) ressaltam que a função do gerente não pode ser só uma motivação pessoal, não pode estar limitada somente ao seu trabalho, mas ele tem que estar acima de tudo, motivando seus funcionários, buscando aprendizado e capacitação, também sendo um líder com capacidade de tomada de decisões

rápidas e eficazes, para solução de problemas e para que o funcionamento da empresa possa estar sempre de acordo e atendendo às exigências do mercado.

Um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista e atingir um objetivo predeterminado através da afetação, eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém como as funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Maximiano (2004).

Outro papel importante do gerente na visão de Mintzberg, citado por Davel e Melo (2005), é o ponto central do monitoramento e repasse de informações, essas informações devem ser repassadas com clareza e rapidez para que o andamento do processo da empresa não seja prejudicado. Já Hales citado por Davel e Melo (2005), destaca a rapidez com que os gerentes têm que encontrar soluções para os problemas, além de ser uma pessoa que consiga manter um relacionamento com seus subordinados e que consiga dominar o processo a ser executado. Dessa forma é possível verificar que o gerente precisa ter habilidade na solução dos problemas da empresa.

2.2. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem como objetivo instituir à organização um plano de ação de médio e longo prazo, através de eventos passados até mesmo o presente com o objetivo de projetar o futuro da organização, tanto na visão do ambiente interno quanto externo, auxiliando na tomada de decisão com eficácia para que a organização consiga os resultados planejados.

Segundo o SEBRAE (2015), o planejamento estratégico determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo com as condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. Já Maximiano (2004, p. 131) enfatiza: “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que

procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]”. A elaboração do planejamento estratégico é peça fundamental para a continuidade operacional da organização, ele estabelece a diretriz para onde a empresa quer chegar, destacando seus objetivos e metas e qual a direção a ser tomada. Sendo também responsável por gerar indicadores para acompanhar o nível de desempenho no mercado, bem como as práticas de gestão interna da empresa.

Além do planejamento estratégico, podemos citar como pilar para continuidade do negócio, a aplicação e acompanhamento dos controles internos. No atual momento é possível perceber, que as organizações estão aperfeiçoando os controles, haja vista que este procedimento é visto como uma ferramenta de gestão, pois com a aplicação da ferramenta é possível identificar o desempenho das pessoas, dos departamentos que geram as informações e subsidia informações à diretoria com foco na obtenção de resultados. Vale ressaltar que a elaboração e aplicação dos controles pode evitar diversos tipos de problemas, por exemplo, geração e envio de informações inconsistentes, retificações de informações excessivas, pagamentos de multas e fraudes.

Diante do exposto, observa-se que a aplicação do planejamento estratégico aliado com um bom controle é fundamental para que a organização possa ter uma visão dos seus objetivos em função das oportunidades de redução de custos e expansão de mercado, bem como a fidelidade de se manter a continuidade operacional e parceria com o cliente, fornecedores e gerando crescimento a economia social.

2.3. Controle Interno

A aplicação do controle interno consiste na verificação dos procedimentos contábeis adotados pelos usuários da informação contábil se estão de acordo com as normas internas vigentes.

Segundo (Oliveira, Perez Jr. e Silva 2009, p.71) O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, provendo desta forma a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.

Já Franco e Marra (2001), enfatiza que o controle interno tem como objetivo todos os instrumentos da organização, destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”.

Um controle interno pode ser definido como o instrumento que irá medir e avaliar o desempenho da organização, buscando com isso detectar e evitar possíveis prejuízos e erros de processos de contabilização, tendo atenção principal nas áreas de maiores riscos.

Segundo Almeida (2007), o controle interno representa em uma organização o conjunto de processos, técnicas ou rotinas com objetivos principais de proteger o patrimônio da organização, produzir informativos contábeis fidedignos e transparentes e ajudar a gestores na continuação operacional ordenada dos negócios da empresa.

Para (MIGLIAVACCA, Paulo N., 2004, p. 20-21) Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim 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.

O Controle interno é um dos pilares do gerenciamento de uma organização ao qual objetiva a maximização de lucros por meio de redução de 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.

Dias (2008, p.3), define controle interno da seguinte forma:

O sistema de controles internos adotado em uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem

segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, identificando, através de sua adoção, o cumprimento das linhas hierárquicas de autoridade limite de alçada estabelecida e efetiva execução de fluxo de processamento das operações.

Para Attie (2000), o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

2.4. Auditoria Interna x Auditoria Externa

Controle interno é um dos campos de ação da auditoria que visa assegurar a exatidão e a integridade dos registros contábeis. (Januzzi, 2000).

Segundo NASCIMENTO; OTT; e SILVA. (2007) a auditoria de sistema é uma fonte de geração de informação que depende, em grande parte, dos controles internos da organização, que visam a criação de controles a fim de evitar falhas ou mesmo fraudes nas atividades da organização, gerando relatórios com as informações fidedignas, por meio do sistema de informação da empresa.

Conforme Almeida (2007), com o surgimento de novos negócios, os gestores visualizaram que não tinham mais condições de acompanhar e supervisionar as atividades operacionais da organização. Neste sentido, surgiu a necessidade de aprimorar os controles internos. A implantação dos controles internos e aplicação das normas e procedimentos não adiantavam sem acompanhamento na rotina dos processos.

De acordo com Attie (2000), a auditoria interna é solicitada com intuito de ajudar os gestores da organização, a efetuarem as prestações de contas, oferecendo análises, avaliações, recomendações, acessórias e pareceres detalhados sobre as operações examinadas no processo.

Attie (2000, p.18) afirma como finalidade de auditoria interna:

A empresa visando resguardar e salvaguardar seus interesses constituiu, por política a auditoria interna, que tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis.

Almeida (2007) afirma que auditor interno é um funcionário da organização, e dentro da organização ele não deve estar delegando funções àqueles cujo trabalho está sendo examinado. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver trabalhos que ele possa vir a examinar, para que não ocorra a interferência de sua independência.

Na execução do exame de auditoria, se a organização não obtiver controles internos ou se esses se apresentarem insatisfatórios ou deficientes, o trabalho do auditor interno e externo, deverá ser o mais extenso possível, com foco em todo o processo da execução, seja financeira, contábil e operacional, de forma a analisar os procedimentos como um todo, ou seja, todos os estágios devem ser examinados. FRANCO ; MARRA (2001).

Segundo Araujo (2004, p.44), o trabalho da auditoria independente se materializa com a emissão do parecer. “A finalidade principal do parecer consiste em expressar a opinião do auditor sobre a veracidade das demonstrações contábeis auditadas”. A auditoria independente tem o objetivo de expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis das entidades por meio do parecer, que é um relatório resumido ou chamado também de relatório de opinião.

Em relação aos profissionais, e diferentemente da área da auditoria interna, BDO Trevisan enfatiza (2006, p.15):

Os auditores independentes, como os profissionais liberais atuando isoladamente ou reunidos em firmas de auditoria, executam a denominada auditoria independente com total imparcialidade, constituindo-se em uma poderosa garantia para aqueles usuários interessados nas demonstrações contábeis. Como o fator preponderante para este tipo de trabalho é a independência de opinião, é preferível referir-se como auditoria independente em vez de auditoria externa.

Por meio das definições de auditoria externa, pode-se interpretar que a auditoria funcionada como um estudo de investigação e avaliação das transações,

procedimentos e operações da empresa com vistas à emissão de opinião quanto a conformidade das demonstrações contábeis tomadas em conjunto, com as normas vigentes e princípios contábeis estabelecidos.

Já Crepaldi (2004, p. 48) define a auditoria externa como:

O conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Sendo assim, a auditoria externa é denominada periódica, vale ressaltar que o auditor deve ser um profissional sem qualquer tipo de vínculo empregatício com a organização, uma vez que sua função é realizar um trabalho sem qualquer opinião própria, mas sim restritamente profissional da situação atual em que a organização se encontra.

O quadro 1 apresenta uma comparação entre a diferença auditoria Interna x Externa:

Quadro 1 – Comparativo da Auditoria Interna x Auditoria 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

Fonte: Magalhaes, 2001, p. 28.

Nesse sentido, a auditoria interna é feita através de um auditor que diariamente na organização e, normalmente, executa os trabalhos junto à diretoria ou à presidência. O valor desse tipo de auditoria se dá na supervisão e verificação de todos os procedimentos internos e políticas definidas pela organização. Sendo assim, por meio desta, é possível perceber que os sistemas contábeis e os controles internos estão sendo eficazes e realizados dentro das normas vigentes. Com o mesmo objetivo funciona a auditoria externa, porém, em extensões distintas. O auditor externo trabalha de forma autônoma, sem vínculo empregatício com a organização. Ele também trabalha em parceria com o auditor interno, para examinar a eficiência dos sistemas e controles utilizados. Normalmente, o auditor externo funciona como um consultor e tem sua atenção voltada para a confiabilidade gerando informações fidedignas dos registros contábeis.

2.5. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é responsável por fornecer relatórios de todos os departamentos da organização, de forma transparente para que possa auxiliar os gestores na tomada de decisão. Através destes relatórios o profissional contábil efetua planejamentos e propõe metas para implantação de uma boa gestão dos resultados esperados pela organização.

Marion (2003) enfatiza que a contabilidade gerencial auxilia a administração a tomar decisões com base nos demonstrativos financeiros, através das coletas de informações econômicas, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumizando-os em forma de relatórios, ou através de comunicados que contribuem para melhor tomada de decisão.

Segundo PADOVEZE (2009) contabilidade Gerencial está ligada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

De acordo com o Ludícibus (1998, p. 21) pode-se compreender contabilidade gerencial:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise Financeira e de Balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS 1998, p. 21).

A contabilidade Gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS 1998, p. 21).

Neste contexto Iudicibus (1998, p. 21), citado por Fernandes, Klann e Figueiredo (2008) definem a Contabilidade Gerencial da seguinte forma: “Contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

A Contabilidade gerencial não é seguida por nenhuma legislação específica, devido à maior liberdade para elaboração de seus relatórios (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR, 2007).

2.6. Sistema de informação gerencial

Sistema de informação é uma fonte de informação segura e eficiente para gestão dos negócios da organização, atendendo aos requisitos de agilidade e segurança do processamento da comunicação corporativa, que estão sendo exigidos pela competitividade econômica atual (Meireles, 2001).

Segundo Oliveira (2008), sistema é um conjunto de rotinas que contém vários programas e subprogramas.

Já para Laudon e Laudon (1999), os sistemas de informação são identificados como um sistema de elementos inter-relacionados trabalhando juntos para que se consiga

êxito na coleta, recuperação, processamento, armazenagem e distribuição de informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a análise e o processo decisório na tomada de decisões da organização.

De acordo com Nascimento; Otti; Silva (2007,p.66), “um sistema de informação pode ser interpretado como ferramenta de controle organizacional”. O sistema de informações consiste em um conjunto de elementos voltados ao apoio das atividades operacionais, gerenciais e decisórias na empresa.

A eficácia das decisões pode ser afetada pela qualidade das informações, que por sua vez, podem ser influenciadas pela qualidade do sistema de informações. Estas podem ser comunicadas aos gestores por meio de relatórios tornados possíveis a partir da captação e do processamento de dados oriundos das operações realizadas pelas áreas organizacionais.

Assim, os dados são captados pelo sistema e traduzidos em informações sobre, por exemplo, vendas de um determinado dia, custos de produção, custo de operação, consumo de estoque, recebimento de clientes, compras etc.

O sistema pode ser apreendido como ente de mais de um elemento (subsistemas), os quais se agrupam para chegar a um único objetivo comum; neste contexto, o significado sistema pode ser aplicado a um grupo de sociedade família, empresa, Estado e comunidade mundial (MAGALHÃES, 2001).

Segundo Padoveze (2009) o sistema de informação é classificado como apoio à vida econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos. Os sistemas são utilizados pelas áreas administrativas e financeiras da empresa e pela alta administração da companhia, com o intuito de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios.

Neste sentido, pode-se dizer que o sistema de informação pode ser considerado um processo de transformação de dados em informações, que servem como parâmetro na tomada de decisões pelos gestores da organização empresarial,

conseqüentemente proporcionando a continuidade operacional, visando à maximização de resultados (REZENDE; ABREU, 2006).

Na figura 1, apresentam-se os componentes do sistema de informação.

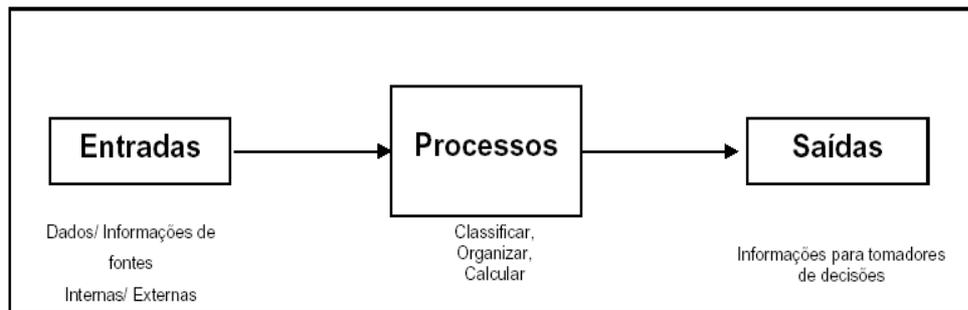


Figura 1 – Componentes do sistema de informação.
Fonte: [MOSCOVE, SIMKIN e BAGRANOFF, 2002, p.23]

Quando se trata de estrutura de SIG (Sistema Integrado de Gestão) pode-se abrir várias vertentes, Cruz (2007) retrata que para obter uma estrutura digna as instituições devem tratar um SIG como um setor de suma importância para a empresa, pois será um filtro de informações externas e internas exercendo um papel importante nas decisões finais da empresa.

2.7. Sistemas gerenciais internos

Cruz (2007) retrata dois tipos de estrutura a orientada para funções e a orientada por processos. O autor demonstra que na estrutura funcional há alguns passos a serem seguidos :

1. O fluxo de informação é truncado. A informação flui pelas diversas atividades que compõem o processo de forma não linear. Muitas vezes, quem as envia não sabe com certeza por que o faz e quem as recebe, também, muitas vezes, ignora a real importância que ela pode ter para o desempenho de seu papel na empresa.
2. O fluxo de material é geralmente, desorganizado e pode por causa disso gerar perdas elevadas tanto de matéria-prima como de material em processo.
3. O processo não tem um líder. Como nesse tipo de estrutura o trabalho é extremamente dividido, segmentado, o aparecimento de um “dono do processo”, que além de se responsabilizar por ele teria entre

suas atribuições resolver todo e qualquer problema que o colocasse em risco, torna-se quase impossível; (Cruz, 2007, pag. 80.)

Cruz (2007) também menciona que a estrutura orientada por processo será uma reestruturação de um projeto, que irá construir novas formas de uniformização de sua produção. Nesta estrutura o SIG terá o papel de estreitar a relação entre os setores da organização. Assim, em cada processo, abordará fatos novos relevantes para cada setor do mesmo.

Há dois tipos de processamento de SIG o manual e o computadorizado Gil (1999) ressalta que a relação entre manual e computadorizado será de forma conjunta, pois a forma computadorizada atrela formações manuais como formação da informação, colocação, cálculos, assim sobrando aos manuais a filtragem e seleção das informações relevantes. O autor apresenta sete elementos básicos:

- Observação
- Codificação
- Transmissão
- Processamento
- Armazenamento
- Recuperação
- Apresentação

Esses elementos são bases para um SIG, pois demonstram um caminho a ser seguido na formação da estrutura de um departamento de informação. Com os relatos de varias estruturas de sistemas de informação Oliveira; Vasconcelos (2005) destacam que para construir uma estrutura precisa-se começar pela administração por objetivos. Isto deve ocorrer porque quando se traça metas a serem alcançadas, torna-se mais fácil chegar à situação esperada, ou seja, quando se propõe uma meta analisando todos os fatores internos e externos possíveis e demonstrando relevância nessas coletas de informações, o cumprimento de objetivos torna-se mais eficaz. O mesmo autor ainda apresenta os aspectos da metodologia usada para chegar a esse objetivo:

- ✓ Os objetivos individuais são estabelecidos, periodicamente, pelo empregado e discutidos com seu superior com base em um contexto de condições restrições, políticas etc. especificadas por este último;

- ✓ Os objetivos individuais devem ser operacionais e mensuráveis, com base em alguma medida. Tomados em conjunto, entretanto, os objetivos individuais têm prioridade, importância e prazos de realização variáveis;
- ✓ O subordinado é basicamente, livre para escolher o caminho que achar mais conveniente para alcançar seus objetivos, dentro dos limites de tempo previamente estabelecidos. O superior, entretanto, pode e deve aconselhar o subordinado sobre a viabilidade e a conveniência das linhas alternativas de ação com base nas maiores ou melhores informações de que ele dispõe;
- ✓ Embora cada objetivo tenha um prazo de consecução, são estabelecidos pontos de controle e critérios de medição, tendo em vista avaliar periodicamente o progresso alcançado; e
- ✓ Ao terminar o período de avaliação, superior e subordinado devem reunir-se para revisar até que ponto os objetivos preestabelecidos foram alcançados sob que condições e com quais consequências. (OLIVEIRA VASCONCELOS, 2005, p. 159)

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa toma como base a taxonomia apresentada por Vergara (2004) que a qualifica em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, tratará de uma pesquisa descritiva, pois a pesquisa pretende explicar como a ferramenta do controle interno é aplicada no setor de controladoria do escritório contábil e serão efetuados estudos da qualidade dos controles gerados pelo departamento.

Gil (1999) destaca que este modelo, determina como objetivo as características de uma determinada população ou fenômeno, a ser aplicado no desenvolvimento do trabalho estabelecendo as conexões entre as variáveis.

Quanto aos meios define-se o trabalho como estudo de caso, pois serão verificados todos os benefícios que os controles internos estão proporcionando ao escritório. Neste contexto Gil (1999), salienta que o estudo de caso é marcado pelo estudo intenso e extenuante de um de poucos elementos, de maneira a permitir informações amplas e detalhadas do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. Conforme Beuren (2012, p.84), “quando relacionado à Contabilidade, o estudo de caso, concentra maior número de pesquisas em organizações, visando a configuração, a análise e/ou a aplicação de instrumentos ou teorias contábeis”.

3.2. Universo e amostra da pesquisa

O estudo de caso será realizado em um escritório de contabilidade localizado no município de Belo Horizonte, denominado Papyrus Contabilidade. A seleção se deu em função de aspectos de acessibilidade, bem como pelo auxílio dos dirigentes e colaboradores que estão dispostos a fornecer 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.

3.3. Coleta e Análise de dados

O tratamento dos dados será feito de forma a alcançar os objetivos do estudo, executando dentro da empresa pesquisas, por meio de análises sobre as influências dos controles internos no setor de controladoria, além da utilização de análise documental e observação direta.

3.4. Abordagem quantitativa

Segundo Beuren (2012 p. 92), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego de recursos estáticos:

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Na pesquisa, serão utilizadas amostras de usuários da informação para o entendimento da população que será objeto do estudo de caso.

3.5. Abordagem qualitativa

Segundo Beuren (2012, p. 92), a contabilidade, apesar de lidar intensamente com números, é uma ciência social o que justifica a utilização da abordagem qualitativa.

Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa. (Beuren, 2012, p. 92)

4 ESTUDO DE CASO

4.1. Apresentação 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.

- ✓ **Missão:** Atuar de forma segura, rentável e com responsabilidade social junto às áreas Contábil, Fiscal, Controladoria, Trabalhista e Societária, proporcionando aos parceiros a melhor solução para o seu crescimento e solidez.

- ✓ **Visão:** Atender aos anseios da sociedade, prestando informações contábeis seguras e coerentes com a excelência máxima, fomentando assim, o ciclo de negócios, e conseqüentemente, gerando crescimento à economia nacional.

- ✓ **Valores:**
 - Responsabilidade: Somos os intermediários entre governo e as empresas. Sendo assim, a ética, a transparência e a responsabilidade, são os pilares fundamentais para o repasse da informação ao parceiro.
 - Qualidade: Propomos prestar serviços em nível de excelência máxima. Para que isto ocorra, reciclamos diariamente a nossa forma de gerir e de atuar em nossos processos.
 - Dinamismo: Agilidade em entender as necessidades do nosso parceiro, e muni-lo com informações claras e precisas, são imprescindíveis. Assim auxiliamos, diariamente, sua tomada de decisão.
 - Confiabilidade: Comprometimento e fidelidade são as palavras chave para estabelecermos uma relação de confiança.
 - Pessoas: Construimos o futuro de nossa organização com comprometimento, desenvolvendo e valorizando pessoas e incentivando o espírito de equipe.

Na qualidade de colaborador da empresa Papyrus Contabilidade, foi possível a captação de dados e informações mais aprofundadas para conclusão da pesquisa.

Estrutura

Com sede a Rua dos Guajajaras, nº 40, Conjunto 202 e 203, no Edifício Mirafiori, a PAPHYRUS 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.



Figura 2 - Estações de Trabalho

FONTE – Papyrus Contabilidade (2016)

A estrutura é composta pelo Diretor Geral, Diretor Administrativo, Diretor Operacional, coordenador contábil, o coordenador Fiscal, a coordenadora de Recursos Humanos e os demais estagiários, assistentes e auxiliares.

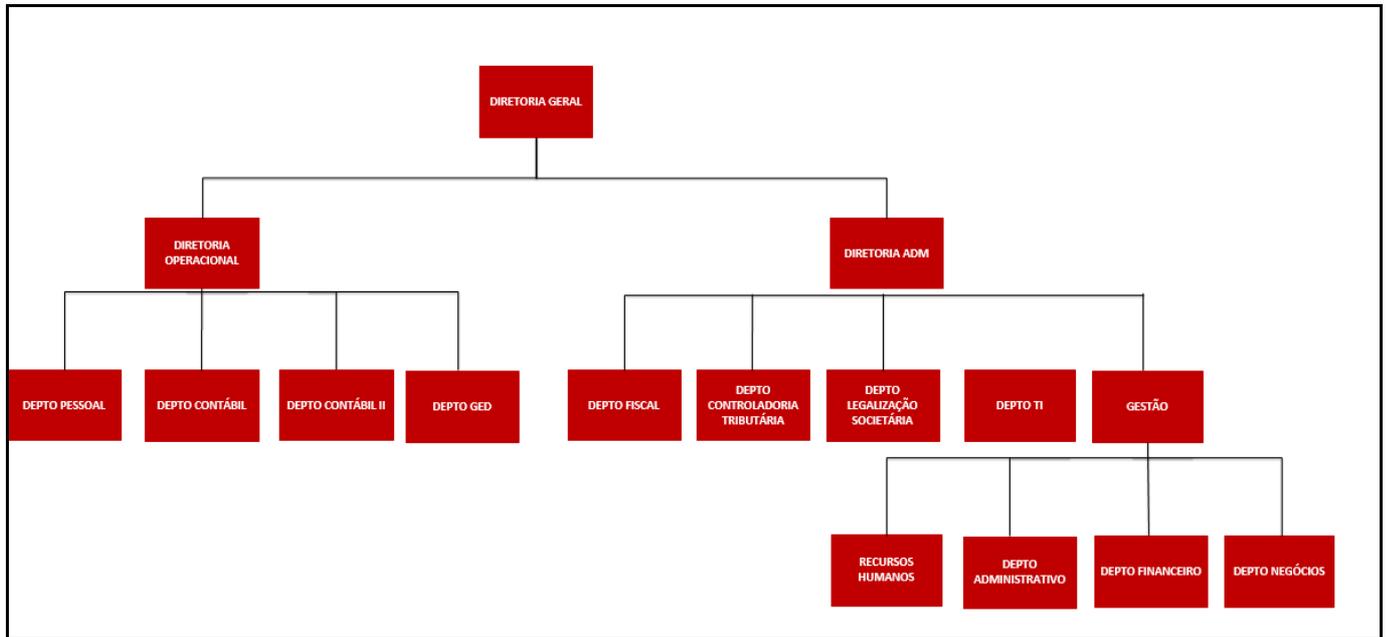


Figura 3 – Organograma Papyrus Contabilidade

FONTE – Papyrus Contabilidade (2016)

A diretoria operacional é a responsável pela organização dos setores contábil 1, contábil 2, gestão eletrônica de documentos e pessoal, já a diretoria administrativa é a responsável pela controladoria tributária, fiscal, Organização Societária, TI (Tecnologia da Informação) e gestão subdividido pelos subdepartamentos recursos humanos, departamento administrativo, departamento financeiro e departamento de negócios.

Mercado de Atuação

A Papyrus Contabilidade está estruturada para atender a empresas de todos os portes e segmentos.

- ✓ Contábil
- ✓ Fiscal
- ✓ Pessoal
- ✓ Controladoria

- ✓ Legalização
- ✓ Consultorias
- ✓ Auditorias
- ✓ Perícias
- ✓ Declaração de imposto de renda - pessoa física
- ✓ Obrigações acessórias em geral vigentes pelo fisco

4.2. Obrigações de um escritório contábil

Os escritórios de contabilidade tradicionais são divididos pelos seguintes departamentos, contábil, pessoal e fiscal, sendo o setor contábil o responsável pela escrituração, conciliação, geração e análise dos demonstrativos contábeis. O setor pessoal ou trabalhista é o responsável pelas admissões, geração de férias, rescisões e o encerramento da folha de pagamento. O setor fiscal é o setor que trabalha com a escrituração fiscal, cálculo de tributos, orientação para geração de notas fiscais, elaboração e entrega de todas as obrigações acessórias pertinentes ao seu departamento.

Em virtude das grandes alterações que acontecem diariamente nas leis, decretos e instruções normativas o setor fiscal também necessita de uma atualização diária dos profissionais que trabalham na área e que se não observadas podem gerar multas pelo não cumprimento da norma. Uma grande dificuldade dos escritórios de contabilidade é o acompanhamento por parte de sua equipe das alterações da legislação, já que os profissionais do departamento fiscal ficam atarefados durante todo o mês.

Dentre as atividades exercidas pelos profissionais da área fiscal, a entrega de obrigações acessórias é a mais onerosa quando há uma falha da execução ou em sua falta de entrega. Apesar de ser possível efetuar uma retificação das obrigações a entrega com erros pode gerar grandes problemas, como o

bloqueio de uma inscrição municipal ou estadual ao qual impossibilita a empresa efetuar vendas ou prestações de serviços.

No ano de 2013 a Papyrus Contabilidade teve comprometida 20% de todo o seu faturamento para custear multas por falhas na execução do trabalho ou mesmo pela falta de entrega de alguma obrigação acessória devido à falta de controle de entrega.

Devido a sua importância nos escritórios de contabilidade, a Papyrus enxergou uma necessidade de aumentar seus controles, partindo para a criação de um novo departamento, a Controladoria Tributaria.

4.3. Principais atribuições do setor de Controladoria Tributaria

Criado em 2014 o setor de Controladoria Tributaria é uma inovação nos escritórios de contabilidade, a Papyrus percebeu a necessidade de aumentar os controles das declarações que são geradas e entregues ao fisco, de modo a mitigar os riscos de multas que são de responsabilidade do escritório.

O setor tem como objetivo a elaboração e entrega das obrigações acessórias, auditoria das empresas em relação ao departamento fiscal, levantamento de débito das empresas, Planejamento tributário e análise de tributação das empresas, assessoria ao departamento de organização societária na forma de tributação das novas empresas, Conferência da declaração DES (Declaração Eletrônica de Serviços) enviadas pelo departamento fiscal, Atendimento a fiscalização e acompanhamento, Conferência mensal de e-mails enviados pelo fisco e conferência de pagamentos dos tributos do cliente PIS (Programas Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte), CSRF (Contribuição Social Retida na Fonte), IRPJ (Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas) e (CSLL Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), Assessoria Departamento Fiscal, Assessoria Departamento Pessoal, Controle

de Certidão de Débitos Relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União, Conferência recebimento nos processos de IRPF (Imposto de Renda Pessoa Física), atendimento mensal IRPF, cálculo de ganho de capital e parcelamento IRPF.

Atualmente o setor é contemplado por três colaboradores, sendo um coordenador e dois assistentes, de tal forma que todas as informações que são geradas e enviadas ao fisco são monitoradas pelo coordenador da área.

4.4. Integridade dos Controles efetuados pelo setor de Controladoria

A Controladoria tributaria detém controles que são fundamentais para a validação de todas as informações geradas no escritório contábil. Por meio do sistema contábil Alterdata, o setor de controladoria confronta as informações geradas com as planilhas de controle interno, caso haja alguma divergência de informação é reportado a coordenação fiscal. Durante o mês de abril de 2016 foram testados os procedimentos adotados pelo setor, ao qual se mostraram eficazes para a redução de erros na geração das informações que são enviadas ao fisco.

Outro controle que foi testado durante o trabalho, foi o controle de certidões negativas, o setor de controladoria detém uma planilha com a relação de todos os clientes do escritório, certidões e os respectivos prazos de vencimento. Quando está faltando um mês para o vencimento das certidões, a planilha notifica ao usuário que está na hora de renovar a certidão, o coordenador agenda a renovação para ser efetuada por um assistente, após a renovação o compromisso é finalizado, caso haja alguma pendencia o assistente reporta ao seu coordenador que já entra em contato com o cliente para a resolução do problema, após a resolução o compromisso é finalizado.

Após os testes no departamento foi constatado que os controles são essenciais para a melhora na qualidade das informações, aumentando a satisfação dos clientes e reduzindo os riscos com multas por declarações entregues com erros ou mesmo a falta de entrega de alguma obrigação.

4.5. Redução de multas

O Quadro 2 apresenta a representação do percentual das multas por erros.

Quadro 2 – Análise Redução das Multas

Ano	Estratégia	Índice multas (Erros)	Representação do percentual das multas por erros
2013	-	20%	Comprometimento do Faturamento
2014	Implantar do Setor de Controladoria	10%	Redução em relação ao montante pago em multas no ano de 2013
2015	Analisar e adaptar os controles internos com auxílio do setor de controladoria, incluir treinamentos e elevar a cultura do comprometimento.	5%	Redução em relação ao montante pago em multas no ano de 2014

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o ano de 2013 a Papyrus comprometeu 20% de todo o seu faturamento para custear multas, reduzindo os recursos para aplicação em tecnologia ou em benefícios para empregados.

No ano de 2014 após a implantação do setor de controladoria a Papyrus reduziu os valores de multas para 10%. Redução em relação ao montante pago em multas no ano de 2013. O recurso que antes era para pagamento de multas foi utilizado na aquisição de novos equipamentos.

Em 2015, os valores de multa estavam em 5% até o mês de outubro, redução se deu ao montante pago de multas no ano de 2014. Porém foi detectado uma falha de anos anteriores ao qual o percentual total subiu para 15% de seu faturamento. A implantação dos controles e a redução dos riscos possibilitou a Papyrus absorver a multa de períodos anteriores sem utilizar recursos de terceiros, já que durante o ano calendário de 2015 as multas chegaram apenas a 5%.

Após o levantamento ao final do mês de maio de 2016 foi detectado que até o momento a empresa não obteve multas, evidenciando que os controles implantados estão sendo eficazes no escritório.

4.6. Gerenciamento e Controle

O sistema para a mensuração e controle dos procedimentos contábeis é um submódulo do sistema principal do escritório denominado de controle chamado Alterdata Tarefas, que emite sinais de alerta dias antes da entrega das obrigações legais, de modo que a organização não perca o prazo de entrega. A ferramenta possibilita alterar o prazo final de entrega de uma tarefa de acordo com a particularidade da empresa.

A ferramenta possui um cadastro de obrigações legais, sendo possível cadastrar mais obrigações de acordo com a necessidade da empresa. Cada usuário pode criar sua lista de tarefas e manter o controle.

Por meio do sistema é possível acompanhar o desenvolvimento das rotinas por empresa ou por usuário responsável. Com a função top, é possível visualizar os colaboradores com mais tarefas cadastradas. Neste sentido, é possível analisar e identificar a demanda de trabalho de cada colaborador, caso seja necessário reorganizando as atividades para que ninguém fique sobrecarregado na organização.

Com a ferramenta é possível cadastrar acessos, liberando informações diversificadas para cada colaborador. Podemos citar por exemplo três tipos de acesso, são eles:

- Colaborador: É possível visualizar as tarefas designadas pela Diretoria, Gerente, sendo possível encerrar diretamente caso não tenha um revisor. Caso as tarefas que necessitam de revisão, só serão encerradas pelo revisor. O colaborador também pode cadastrar tarefas periódicas, como reuniões, entrega de relatórios, atendimento cliente e entre outros.
- Líder Setor: É possível cadastrar e designar tarefas para diferentes colaboradores, acompanhar a rotina, desenvolvimento e monitorar desempenho e revisar as atividades concluídas.

- Diretoria: Os diretores, gestores conseguem obter o panorama atual e com status de até seis meses do andamento da organização. É possível visualizar as tarefas por setor, situação, concluídas, em atraso, em dia, e postergação de entrega, índice de desempenho por departamento e colaborador, distribuição das rotinas e gerenciamento do volume aplicado. Vale ressaltar a análise das empresas que demandam mais atividades, e se realmente estão trazendo retorno para o negócio.

Com o módulo as informações processadas e geradas só podem ser entregues ao cliente através da revisão da informação. Para desempenhar esta função, é necessário apenas o cadastro do usuário revisor. Desta forma, essa tarefa só poderá ser finalizada após revisada. Se a informação estiver correta, ela poderá ser finalizada. Caso tenha alguma pendência, ela retorna ao usuário responsável para as devidas correções pertinentes.

4.7. Melhora na qualidade da prestação de serviços

Durante a elaboração do trabalho foi feita uma pesquisa de satisfação com os clientes e com os próprios colaboradores da Papyrus sobre a qualidade da prestação dos serviços.

Os clientes demonstraram satisfação nos serviços prestados pela Papyrus. Foi realizada uma pesquisa com a carteira de clientes no ano de 2015, o índice divulgado pela diretoria informa que 80% dos clientes recomendariam a Papyrus para seus familiares, amigos e outros parceiros, enquanto os outros 20% não opinaram.

Os colaboradores do departamento fiscal, alegaram que após a segregação de funções com a controladoria tributaria, ocorreu uma melhora na qualidade da informação, já que os mesmos agora conseguem acompanhar a legislação. Outra informação importante foi a de um colaborador que disse

que a redução de multas além do impacto financeiro, melhorou o seu relacionamento com o cliente.

O coordenador do setor de controladoria nos informou que depois da implantação e do período de adaptação, foi reduzido a quase zero o número de retificações, ao qual só ocorrem pela falta de informação do cliente e não mais dos colaboradores do departamento fiscal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar e demonstrar os procedimentos de controles internos implantados no setor de controladoria tributária em um escritório de contabilidade. A conclusão da pesquisa enfatiza os controles implantados e usados na Papyrus Contabilidade, como requisitos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa. Ao final do trabalho foram apresentadas sugestões de pesquisa relativos ao tema abordado, que podem contribuir para as conclusões obtidas na pesquisa.

Com relação ao escopo da pesquisa, foi possível diagnosticar os controles existentes bem como a descrição da rotina e obrigações do setor. Foi demonstrado como é gerada, processada e controlada a informação.

A contribuição que podemos dar com esta pesquisa é propor a continuação de estudos referentes a controles internos, para que este sempre esteja suprindo as necessidades dos escritórios de contabilidade, assim como mostrar aos clientes as vantagens no que se refere à qualidade da informação e antecipação de riscos no que tange a multas e penalidades impostas pelo o fisco. Assim como apresentar aos diretores e gestores que os controles ajudam no crescimento da organização e competitividade no mercado.

Diante de todo exposto acima, espera-se que este estudo contribua para a empresa estudada maximizando seus resultados no que tange tempo versus qualidade de trabalho, demonstrar para os profissionais contábeis que ao adotarem um controle interno em seus escritórios possam garantir um trabalho eficiente e eficaz a seus clientes.

Para futuras pesquisas, é importante aprofundar a relação do capital humano que é a fonte geradora de conhecimento de uma organização, sendo que este recurso é passível de falhas e ao mesmo tempo de diferencial competitivo de uma empresa. Neste contexto, o contador tem um papel importante no mercado atual, onde entrega informações ao governo, empresas, investidores e sociedade, possibilitando a

tomada de decisão. Diante disto, os escritórios contábeis devem, além de desenvolver controles internos, desenvolver o seu principal insumo que são os profissionais contábeis, criar a importância da relação da informação e do conhecimento contábil, recursos humanos, tecnologia, estrutura organizacional e necessidade de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6º. Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, A.O. Custos: **um instrumento de apoio a decisões**. 2002. Disponível em: Acesso em junho, 2004.

ATTIE, William. Auditoria: **Conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BDO TREVISAN, **Apostila nº 4 – Assistente I – Programa de Treinamento**. São Paulo: Trevisan, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. –3. Reimpr. **São Paulo: Atlas**, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática** 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

Cruz, Tadeu. **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS, A EMPRESA DO SÉCULO XXI**, 3ed.-São Paulo:Atlas,2007, Paginas267

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerencia em ação**. 1. Ed. São Paulo: FGV, 2005.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos, **Auditoria de Processos Organizacionais**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, Francisco Carlos, KLANN, Roberto Carlos e FIGUEREDO, Marcelo Salmeron. **A Utilização da Informação Contábil para a Tomada de Decisões: Uma Pesquisa com Gestores Alunos.** Disponível em:

<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/619/pdf112>. Acesso em 05 de Nov.2013

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria** 4ª edição atualizada. São Paulo, editora Atlas S/A, 2001.

_____, **Auditoria Contábil.** 4 ed. Atualizada São Paulo. Atlas. 2009

Gil, Antonio De Loureiro, **SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTABIL FINANCEIRO**,3 ed.-São Paulo:Atlas,1999.paginas 219

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, Sergio de. **Contabilidade gerencial.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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. **Perícia contábil.** São Paulo. Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas Para Identificar Observar E Analisar Problemas.** Arte & Ciência, 2001.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas Organizações**. São Paulo: Edita, 2004

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

NASCIMENTO, Auster Moreira; OTT, Ernani; SILVA, Letícia Medeiros da. **Sistemas de Controles Internos**. In: Nascimento, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. (Org.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 93 – 116.

OLIVEIRA, Célio Roberto I.; VASCONCELOS, Mércia Fernandes. **Importância da participação do contador no processo de implantação de Sistemas Integrados de Gestão: um estudo de caso**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n 154, Jul./ago. 2005, p. 65-76.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 11. Ed. Rio de Janeiro: ampliada e atualizada, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR. **Contabilidade de Custos para não Contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard
N.Fundamentos de comportamento organizacional. Bookman Editora, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação**. 2015. Disponível em:

<http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2016.

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