

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS-UFMG
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA – CEPCON

VIVIANE CONCEIÇÃO DE OLIVEIRA GODOY

**O CONTROLE INTERNO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte
2015

Viviane Conceição de Oliveira Godoy

**O CONTROLE INTERNO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS –
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria (Cepcon) da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialização em Auditoria.

Orientador: Prof. João Aristides de Moraes

Belo Horizonte

2015

RESUMO

Esta pesquisa analisa o sistema de controle interno na área financeira de uma empresa de médio porte, enfatiza a importância da aplicação de controles nas atividades relacionadas aos setores de contas a receber, contas a pagar, caixa e bancos. Tem-se como objetivo geral apresentar os controles internos financeiros como ferramenta de desenvolvimento das pequenas e médias empresas mostrando que, se utilizando de melhores controles internos, a tomada de decisão se torna mais precisa e confiável. Devido às transformações ocorridas no ambiente empresarial, as empresas sentem necessidade de se adequarem ao modelo exigido pelo mercado, onde o controle interno exerce fundamental importância na continuidade das organizações. Em relação à metodologia do trabalho, utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva e a mesma desenvolveu-se sobre um estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como sendo qualitativo. Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores responsáveis pelos sistemas de controle interno da empresa estudada, analisando a importância de tais mecanismos para a gestão da organização. O objeto de estudo é uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais de construção em geral, localizada em Belo Horizonte, que se desenvolveu muito ao longo dos vinte e seis anos de existência. Depois de todos os dados obtidos, constatou-se que a empresa utiliza vários tipos de controles internos financeiros atividades. Porém, não implantou um manual de controles internos no departamento financeiro, possui prazos longos para início da cobrança de clientes em atraso, e precisa melhorar a realização de alguns controles existentes. Através do que foi constatado na empresa analisada e na fundamentação teórica apresentada, conclui-se que são de grande importância a utilização, manutenção e revisão de sistemas de controles internos eficientes no setor financeiro.

Palavras-chave: Gestão de recursos. Controles internos financeiros. Empresas de pequeno e médio porte. Contas a pagar. Contas a receber. Disponível.

ABSTRACT

This research analyzes the internal control system in the financial area of a medium-sized company, emphasizes the importance of application controls in activities related to sectors of accounts receivable, accounts payable, cash and banks. There has as main objective to present the financial internal controls as a development tool for small and medium-sized enterprises showing that, using better internal controls, decision-making becomes more accurate and reliable. Due to the changes occurring in the business environment, companies feel the need to fit the model required by the market, where the internal control plays a fundamental role in the continuity of organizations. Regarding the working methodology used to descriptive and exploratory research and it was developed on a case study. As for addressing the problem, the study characterized as qualitative. There were semi-structured interviews with employees responsible for the internal control systems of the company studied, analyzing the importance of such mechanisms for the management of the organization. The object of study is a company of retailing market of general construction materials, located in Belo Horizonte, which has developed a lot over the twenties and six years of existence. After all the data, it was found that the company uses various types of financial internal control activities. But not implemented an internal control manual in the finance department, has long lead times for early collection of overdue customers, and need to improve the performance of some existing controls. Through what was found in the company analyzed and the theoretical reasons given, it is clear that are of great importance to use, maintenance and review of effective internal control systems in the financial sector.

Keywords: Resource Management. Financial internal controls. Small and medium sized businesses. Accounts payable. Accounts receivable. Available.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma estrutural.....	31
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de porte de empresa	13
--	----

LISTA DE SIGLAS

- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
- EPP – Empresa de Pequeno Porte
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- LTDA – Limitada
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SIMPLES – Sistema Integrado de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte
- SPC - Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Tema e problema	08
1.2	Objetivos	09
1.3	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Pequenas e médias empresas	12
2.2	Conceitos de controles internos	14
2.3	Objetivos dos controles internos	16
2.4	Funções dos controles internos	18
2.5	Tipos de controles internos	19
2.6	Controles internos na área financeira	20
2.6.1	Disponível.....	20
2.6.2	Contas a receber.....	22
2.6.3	Contas a pagar.....	23
2.7	Os controles internos financeiros como ferramenta de gestão	25
3	METODOLOGIA	26
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	Apresentação da empresa	30
4.2	Principais controles internos financeiros	32
4.2.1	Descrição dos controles no disponível.....	33
4.2.2	Descrição do processo de contas a pagar.....	34
4.2.3	Descrição do processo de contas a receber.....	36
4.2.3.1	Vendas à vista.....	37
4.2.3.2	Vendas a prazo.....	37
4.2.3.3	Estoque.....	40
4.3	Resultados e discussões	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
5.1	Resultados obtidos com o trabalho	46
5.2	Sugestões para futuras pesquisas	47
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual tem implantado várias alterações na economia, forçando as organizações a reverem suas políticas de desenvolvimento para se adaptar à nova realidade econômica. O aumento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema, procuram desempenhar seu papel junto à sociedade.

Essa busca pelo progresso e eficiência na aplicação dos recursos, leva os responsáveis pela gestão empresarial a congregarem suas decisões embasadas em informações consistentes.

Tais mudanças no panorama econômico propiciam pouca estabilidade, em especial para pequenas e médias empresas, que, por conseguinte carecem de informações que lhes dêem suporte na execução de seus trabalhos. Por isso a necessidade de se ter informações precisas para se tomar decisões corretas e possibilitar à organização uma constante avaliação de seus processos.

Apresentam-se a seguir o tema, o problema, os objetivos a justificativa e a metodologia deste estudo.

1.1 Tema e Problema

O presente trabalho tem como tema os controles internos financeiros como ferramenta de gestão nas pequenas e médias empresas.

O sistema de controle interno na área financeira tem para a empresa grande importância diante de vários entes da sociedade, clientes internos e externos. Um sistema de controle eficiente gera credibilidade perante fornecedores, auxilia no planejamento do fluxo de caixa, resulta em cobranças tempestivas, garante a salvaguarda de ativos e gera maior confiabilidade quando da realização da auditoria, (OLIVEIRA, 2001, p.34).

Dentro do setor financeiro, a área de contas a pagar demonstra as obrigações da empresa, podendo ser elas a curto, médio ou a longo prazo. As informações precisam estar corretas, pois correspondem à saída de recursos da empresa. Nesse caso, o estudo será feito sobre o pagamento realizado a fornecedores, executando uma análise de como é exercido, na sociedade analisada, o controle interno, e se esses controles estão de acordo com as normas internas da empresa.

A área de contas a receber é basicamente a entrada de recursos na empresa, provenientes da venda de mercadoria ou de serviço, no caso da empresa pesquisada, essa receita se origina da venda de produtos, podendo ser elas a curto, médio ou a longo prazo.

Praticamente pode-se dizer que as receitas elas são responsáveis por um fluxo de caixa satisfatório e um bom controle interno aplicado traz segurança à empresa quanto ao recebimento de valores.

Um controle interno implantado dentro de um setor financeiro faz com que objetivos e metas estabelecidos possam ser atingidos, de forma a mitigar erros ou fraudes.

Com base nesses aspectos formulou-se a seguinte questão, como problema desta pesquisa: quais os controles internos adequados para a área financeira em empresas de pequeno e médio porte?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar os controles internos financeiros como ferramenta de desenvolvimento das pequenas e médias empresas mostrando que, se utilizando de melhores controles internos, a tomada de decisão se torna mais precisa e confiável.

Os sistemas de controles internos de cada instituição, a partir do estudo de suas características, devem estabelecer suas ações e medidas, assim como fazer-se cumprir por todas as pessoas envolvidas e comprometidas com seu funcionamento.

Os controles internos, realmente visam organizar os dados, fornecendo informações importantes sobre os atos e fatos ocorridos na empresa, bem como realizar uma revisão para que seja constatada a veracidade das informações fornecidas aos gestores, clientes, fornecedores, etc.

De todo o contexto, se estabelece como objetivos específicos as seguintes etapas a serem seguidas pelas empresas:

1. Identificar se a organização faz uso de alguma forma de controle financeiro em suas operações;
2. Efetuar um diagnóstico desses controles, ressaltando como são realizados e de que forma os mesmos são empregados; e
3. Comprovar a veracidade e utilização dos resultados, quanto à eficácia, eficiência e economicidade, da gestão financeira e patrimonial na entidade estudada.

1.3 Justificativa

Nesse contexto, justifica-se a realização do presente estudo, o qual pretende identificar os instrumentos de controles internos financeiros utilizados em empresas de pequeno e médio porte, além de demonstrar as vantagens que o sistema de controles internos financeiros proporciona à empresa.

Segundo Gomes e Salas (1999) a função do controle é garantir que as atividades da empresa sejam realizadas da forma como foram planejadas, visando melhorar o desempenho de suas operações e a posição competitiva da sociedade.

Os benefícios que a revisão ou implantação de um sistema de controle interno traz para as pequenas e médias empresas são significativos, uma vez que estabelece procedimentos, verifica a sistemática das operações, apura sua finalidade e mensura a capacidade de atingi-la.

Com o apoio da diretoria e a conscientização dos colaboradores pode-se incorporar bons controles internos às atividades da empresa, desenvolve-los e torna-los imprescindíveis.

A pesquisa procura demonstrar, como contribuição para as empresas, a importância da utilização dos controles internos financeiros, comparando as recomendações teóricas sobre o assunto e as atividades realizadas em empresas de pequeno e médio porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, considera-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente, definem-se pequenas e médias empresas, segundo o faturamento ou receita anual bruta, e também, de acordo com o número de funcionários.

Em seguida, comentam-se sobre conceitos de controle internos, os objetivos, e as funções. Na sequência, especifica quais os tipos de controles internos, se apresentam na área financeira da sociedade, no disponível, no contas a receber e no contas a pagar.

Ao final, o trabalho destaca a importância dos controles internos financeiros como ferramenta de gestão.

2.1 Pequenas e médias empresas

O principal critério para definir se uma empresa é micro, pequena, média ou grande é o faturamento ou receita anual bruta. Segundo a Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) nº 94/2012, que trata do Simples Nacional, é considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões.

A classificação do porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores está resumida no quadro a seguir:

Quadro 1 – Classificação de porte de empresa

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário obtida com:

- o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- o preço dos serviços prestados; e
- o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada.

Para as empresas média-grandes serão aplicadas as mesmas condições das grandes empresas, ressalvadas as disposições em contrário.

A classificação do porte das empresas foi definida nas circulares do BNDES nº [11/2010](#) e nº [34/2011](#).

Considera-se EPP (Empresa de Pequeno Porte), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Segundo a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) a classificação entre pequena ou média empresa é definido pelo número de empregados que a empresa possui, para ser considerada empresa de pequeno porte deve ter de 20 a 99 funcionários e para ser considerada empresa de médio porte de 100 a 499.

Para o SEBRAE, que também classifica segundo o número de empregados, apresenta outra variável, de acordo com o ramo de atividade da empresa, se é indústrias ou comércio e serviço. Para indústria a classificação é a mesma da RAIS/MTE e para o comércio e serviços, empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários e de médio porte de 50 a 99.

2.2 Conceitos de controles internos

Segundo Franco; Marra (2009) controles internos são todos os registros livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos da organização administrativa que formam sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e funcionamento da empresa.

Para Schmidt e Santos (2006, p. 71), o controle “caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, caso seja necessário, a correção dos rumos buscando o

atendimento dos objetivos e dos planos de negócio”.

Já para Attie (2010), o controle interno, compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas traçadas pela administração. Esses controles, uma vez implementados, devem ser constantemente avaliados, observando-se o *feedback* resultante, para conferir se os resultados obtidos estão sendo auto-suficiente com o fim para o qual foram desenvolvidos.

Conforme Atkinson (2002 *apud* Jaques; Filho, 2005), o ciclo do controle engloba cinco passos na sua estruturação, que abrange:

- **Planejar:** consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam;
- **Executar:** consiste em implementar o plano;
- **Monitorar:** consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema;
- **Avaliar:** consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas;
- **Corrigir:** consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

Assim sendo, podemos resumir os controles internos como políticas e processos definidos pela administração para garantir que as operações da empresa estão atendendo aos objetivos e metas pré-definidos.

2.3. Objetivos dos controles internos

Segundo Nakagawa (*apud* CARVALHO, 2010), o principal objetivo do controle interno “[...] é a salvaguarda dos interesses da empresa, objetivando proteger o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”.

Oliveira e D’Ávila (2002, p. 84), afirma que o objetivo do controle é:

Verificar e assegurar os cumprimentos, as políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período.

Segundo Attie (2010) as principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses, são:

1. **Segregação de funções:** estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
2. **Sistema de autorização e aprovação:** compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
3. **Determinação de funções e responsabilidades:** as existências de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
4. **Rotação de funcionários:** corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas idéias;
5. **Carta de fiança:** determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente os funcionários em tentação.
6. **Manutenção de contas de controle:** indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários.
7. **Seguro:** compreende a manutenção de apólices de seguros, a valores

adequados de reposição dos bens, valores e riscos a que está sujeito a empresa.

8. **Legislação:** corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa a contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes;
9. **Diminuição de erros e desperdícios:** indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas, etc.
10. **Contagens físicas independentes:** corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.
11. **Alçadas progressivas:** compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonadas, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades.

De acordo com ATTIE (2010), precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. O autor enumera alguns meios que possibilitam sua realização:

1. **Documentação confiável:** corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações;
2. **Conciliação:** indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;
3. **Análise:** compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;
4. **Plano de contas:** estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda ao uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;

5. **Tempo hábil:** determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;
6. **Equipamento mecânico:** a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

2.4. Funções dos controles internos

A função dos controles é criar um modelo padrão dentro da empresa, para que as pessoas envolvidas com os processos da organização utilizem-no como exemplo a seguir, assim haverá uma avaliação real do desempenho da entidade.

Com a atuação antecipada da gestão de controles nas empresas, os erros deixarão de ser uma realidade constante e passarão a ser acompanhados por esta que poderá, ainda no decorrer do processo do controle, promover alterações para que o mesmo seja aperfeiçoado.

Segundo Chiavenato (2003, p. 613),

O controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção.

A função administrativa é uma das mais importantes, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Os dados de uma organização serão analisados sabendo-se que os controles internos podem ter as seguintes funções, segundo Almeida (1996, p. 49): preventivos ou “a priori”; detectivos ou concomitantes; e, corretivos ou “a posteriori” .

De acordo com Nakagawa (*Apud* SILVA et al. 2008):

[...] O controller despenha sua função de maneira muito especial, isto é, a organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que

induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

2.5. Tipos de controles internos

Os controles internos se dividem em dois grupos, contábeis e administrativos, sendo eles, conforme Attie (2010):

- **Controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem aos seguintes controles, sistemas de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre esses valores;
- **Controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com freqüência abrangem análises estratégicas, estudos de tempos e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controles de qualidade.

Segundo o Ibracon (1996), os controles internos contábeis devem atender a cinco requisitos básicos. A totalidade, onde todas as transações devem ser registradas nos livros contábeis no período em ocorreram; validade, todas as transações registradas representam eventos econômicos realmente ocorridos e são executadas de acordo com os procedimentos determinados, obedecendo à legislação vigente; exatidão, as transações são registradas no montante correto, adequadamente classificadas e em tempo hábil; manutenção, os registros contábeis são adequadamente controlados e utilizados de forma que eles continuem a refletir as operações da entidade, e; segurança física, os acessos aos ativos e aos documentos que controlam o registro de suas movimentações são apropriadamente restritos ao pessoal autorizado.

Os controles internos administrativos, por sua vez, devem atender aos seguintes fatores: estrutura organizacional, identificando as áreas responsáveis na hierarquia organizacional e a descrição de suas funções; racionalização de processos, simplificar os processos e operações, permitindo à administração concentrar seus esforços nos aspectos realmente pertinentes à sua gestão; integração dos processos de planejamento e orçamentos que pressupõe duas facetas, de um lado, uma função de planejamento, capaz de conciliar os interesses das áreas com objetivos e as metas da organização como um todo, de outro lado, a integração dos processos de planejamento e do plano orçamentário.

Nesse contexto, percebe-se que o controle interno contábil se encarrega dos princípios que tratam do patrimônio e dos registros da organização. Já o controle interno administrativo trata dos interesses direcionados para a realização das atividades da empresa.

2.6 Controles Internos na área financeira

A área financeira de uma empresa pode ser considerada, em termos de controle, a mais importante, pois abrange atividades relacionadas com recursos facilmente disponíveis ou conversíveis em capital, tais como as realizadas nos setores que são o objeto desta pesquisa: disponível, contas a receber e contas a pagar.

2.6.1 Disponível

No primeiro momento é importante saber que o disponível equivale ao Caixa, Bancos e as Aplicações Financeiras. Portanto, faz parte do disponível todo o dinheiro que está em movimento e também todo o valor investido em aplicações financeiras [...] (SPIES, 2011).

As normas internacionais de contabilidade tratam o disponível como equivalentes de caixa, conforme a estrutura conceitual constante no Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 00.

Silva Júnior (2000, p. 48) apresenta dois tipos de sistemas de caixa, rotativo e fundo fixo. Caixa rotativo não possui um valor mínimo ou máximo de numerário definido sendo que este deve ser suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e é recomposto por meio de emissão de cheque.

No sistema de fundo fixo a administração determina um valor destinado aos pagamentos em um determinado espaço de tempo, sendo o caixa, reembolsado após a aprovação do boletim do fundo fixo, com seus respectivos comprovantes.

Do elenco de apontamentos acerca do setor de caixa e bancos, têm-se, de acordo com Silva Júnior (2000, p. 49), como questões principais as referentes ao que se segue:

- Pagamento em dinheiro de contas de menores montantes e em cheque para as demais;
- Boletins de recebimento e de pagamentos;
- Garantia de que todos os recebimentos são depositados;
- Contagem de surpresa dos fundos de caixa;
- Controle das transações com as instituições financeiras;
- Acesso às senhas;
- Pendências de conciliação bancária; e
- Descrição e histórico das operações.

As operações de maior liquidez estão centralizadas no setor de caixa e bancos, por isso merecem controle rigoroso.

A organização precisa ter controle de suas aplicações financeiras e também da rentabilidade do seu negócio, para que assim tenha a sua disposição informações suficientes para uma melhor análise antes de investir ou tomar decisões. Essas informações podem ser solicitadas junto ao banco através de extratos bancários a qual a organização possui conta, e o banco disponibilizará conforme a necessidade do cliente.

A organização poderá também criar planilhas internas no *Excel* para se ter controle dos caixas e dos bancos, essas planilhas poderão ser atualizadas diariamente com lançamentos manuais, especificando a entrada e saída de recursos.

A documentação deverá ser anexada junto a uma copia da planilha para em casos de duvidas possa ser consultado, lembrando que ao final do dia o saldo final deverá constar, pois será o saldo inicial do dia seguinte.

Após todo esse processo a organização poderá se preferir fazer comparativos mensais para confirmar os saldos finais com os relatórios fornecidos pela contabilidade, para que assim seja confirmada a coerência das informações transportadas.

2.6.2 Contas a Receber

Nesta área são registrados os valores a receber em dinheiro de clientes decorrentes das transações de vendas de produtos ou mercadorias e de prestação de serviço. Essas transações devem ser suportadas por documento fiscal ou outro documento que tenha validade jurídica. Nesta tem-se como agravante o não recebimento decorrentes de créditos concedidos mal avaliados. O que requer atenção especial na concessão de créditos. (COQUEIRO, 2011).

O setor de contas a receber integra as atividades de uma empresa intermediando o ciclo financeiro, começando pelas vendas que, quando realizadas a prazo, são lançadas no contas a receber. Fecha-se o ciclo no momento do seu recebimento.

Segundo (Coqueiro, 2011): Os principais controles aplicáveis a este ciclo são:

- Controle dos títulos em atraso – acompanhando por idade de vencimento;
- Recebimentos em cheques devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;
- Nas vendas a vista segregar funções – quem vende não recebe o recurso; tornando a transação casada de forma que uma transação deva ser complementada por outra;

- Relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- Levantamento das causas de ocorrência nas devoluções de vendas;
- Somente quem é autorizado pode conceder descontos;
- Programação financeira dos recebimentos;
- Confronto com os dados contábeis;
- Controlar os adiantamentos de clientes;
- Emissão de notas fiscais de faturamento pela sequência numérica;
- Na entrega das vendas de mercadorias, colher assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistências pelo cliente;
- Regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito).

Esses procedimentos podem também ser aplicados em empresas prestadoras de serviços, conforme a necessidade de cada setor.

O setor de contas a receber é, de fato, um dos setores mais importantes da empresa, pois envolve o ingresso de valores, representativos de sua manutenção e desenvolvimento. O controle de contas a receber deve ser combinado com o controle das saídas de recursos, pois ambos deveriam estar sincronizados para não prejudicarem o capital de giro da empresa.

2.6.3 Contas a Pagar

O setor de contas a pagar, abordado nesta pesquisa, compõe as atividades intermediárias no ciclo financeiro de compra, contas a pagar e pagamentos. As atividades de compra envolvem principalmente as relacionadas à reposição do estoque e à manutenção geral da empresa.

O controle interno no setor de contas a pagar serve para garantir que somente as compras realmente efetivadas e recebidas sejam liberadas para pagamento.

Isso pode ser controlado através das notas fiscais impreterivelmente recolhidas pelo setor de compras da empresa. Para maior garantia de que as mercadorias foram

recebidas, deve-se observar o aceite de recebimento nas vias da nota fiscal de compra ou serviço, o que na prática nem sempre é utilizado. (SPIES, 2011).

Estas operações devem ser todas suportadas por documentos próprios para esse fim como pedidos de compra, nota fiscal etc., que especifiquem os produtos, fornecedor, quantidade, valor unitário e total, condições de pagamentos etc.

Na área de contas a pagar, manter controles para que não ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade. No setor de compras, verificar a real necessidade e as especificações da aquisição das mercadorias ou contratação de serviços. Evitando assim, gastos desnecessários (COQUEIRO, 2011).

Os controles internos no setor de contas a pagar devem assegurar que os serviços prestados a empresa e os bens/mercadorias que passam a ser de sua propriedade se tornem obrigações a pagar [...].

Para que a empresa possa garantir um controle imediato e correto, é necessário que sejam recolhidas de seus fornecedores todas as notas fiscais de bens e serviços adquiridos, (SPIES, 2011).

Segundo (Coqueiro, 2011): As ferramentas para um controle interno são:

- Cadastro de fornecedores sempre atualizados;
- Procedimentos de cotação de preços formalizados;
- Mapa de licitação;
- Política de alçadas para a realização de compras;
- Avaliação de fornecedores – como cumprimento da data da entrega, condições de pagamentos, qualidade dos produtos/serviços, etc.;
- Realização de compras mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis;
- Acompanhamento da posição atualizada do estoque;
- Acompanhar condições contratuais;
- Verificar a adequação da compra;
- Controlar os adiantamentos a fornecedores;
- Confrontar a nota fiscal com o pedido de compra;

- Nas requisições de compras, o comprador deve conferir a sequência numérica das requisições;
- Nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi prestado ou a mercadoria foi recebida;
- Programação financeira dos pagamentos;
- Confronto com os dados contábeis.

Ainda, segundo Coqueiro (2011), Os controles devem ainda certificar que a empresa não está pagando dívidas indevidas e assegurar que essas contas sejam pagas rigorosamente nas datas de vencimento.

2.7 Os controles internos como ferramenta de gestão

O sistema de controles internos financeiros é de extrema importância para a gestão das empresas, considerando que suas diversas atribuições demonstram não apenas sua relevância de responsabilidades como também a preocupação em cuidar, analisar, comprovar e desempenhar um controle interno apropriado sobre os atos praticados pela administração, e não se limita em evitar práticas fraudulentas.

Um controle interno eficaz, além de constituir-se em poderoso instrumento gerencial e dar transparência a toda e qualquer atividade administrativa, conforme Ribeiro (1997, p. 134): Possibilita a responsabilização individual e facilita a operacionalização das atividades.

Também resulta na prevalência do interesse público sobre os interesses particulares, na profissionalização e na melhoria da capacitação técnica dos servidores, dificultando a implantação e expansão das práticas clientelistas.

Conforme Crepaldi (2009), os controles internos representam em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas, cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios da empresa. O controle dos primeiros objetivos representa controles contábeis e os do último, controles administrativos.

Os controles internos permitem que as informações geradas nos relatórios contábeis e os dados passados aos administradores transmitam confiança, dando segurança na tomada de decisões.

Pode ser utilizada, também, como sugestão de metas e objetivos planejados pela empresa. Esta importância se torna evidente quando fica impossível idealizar uma empresa que não disponha de bons controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações planejadas.

Buscou-se, até aqui, apresentar resumidamente o embasamento teórico a ser utilizado no estudo de caso, utilizando-se os conhecimentos adquiridos.

3 METODOLOGIA

A metodologia trata do esclarecimento minucioso, detalhado, e exato de todos os procedimentos desenvolvidos para a realização de trabalho de científico. Nesse sentido, Oliveira (2005) afirma que a metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai desde a escolha do procedimento para a obtenção de dados, perpassa a identificação dos métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra/universo, até a categorização e análise dos dados.

Na elaboração de uma pesquisa científica têm-se a necessidade de aplicar métodos e técnicas adequadas a fim de que os objetivos pretendidos sejam alcançados. Nesse contexto, Silva (2003) cita alguns dos tipos de pesquisa existentes que o pesquisador pode utilizar para o desenvolvimento de um trabalho científico, tais pesquisas são a bibliográfica, a documental, a experimental ou de laboratório, a *ex-post-facto*, a levantamento, a pesquisa de campo, o estudo de caso, a pesquisa-ação, a pesquisa-participante, a exploratória, a descritiva e a explicativa.

A pesquisa aqui iniciada trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório e qualitativo que tem como objetivo identificar as práticas de controle interno utilizadas nas empresas de pequeno e médio porte. A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse tipo

de pesquisa é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico (BEUREN *et. al.*, 2009).

Já as pesquisas de caráter exploratório, conforme Andrade (2003) possui algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca conceitos e fundamentos que justifiquem o estudo, fazendo o uso de livros e artigos científicos, que possam enriquecer e que abordam o assunto.

O estudo é qualitativo também, pois os resultados não serão apresentados através de números. As pesquisas que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de datas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999 *apud* BEUREN, 2009).

Além de exploratória, a presente pesquisa se classifica ainda, quanto aos seus objetivos, como sendo descritiva, pois procurar descrever os procedimentos de controles internos financeiros utilizados na empresa estudada.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999).

De acordo com Gil (2002), população ou universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Já para Silva (2003) a amostra é uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo, ou seja, é um subconjunto do universo.

Entre os métodos de amostragem estão o julgamento ou não probabilístico (amostragem intencional e por quotas), que possibilita ao pesquisador a escolha de determinado elemento do universo.

Nesse contexto, o universo da presente pesquisa será constituído por empresas de pequeno e médio porte, a amostra é considerada não probabilística, uma vez que não necessitará de cálculos ou formulas para a sua definição.

Segundo Gil (1999), os procedimentos mais usuais para a coleta de dados em um estudo de caso são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida da empresa.

No presente estudo, o primeiro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas e demais publicações científicas que abordam o assunto estudado, com o objetivo de elaborar arcabouço teórico que fundamentasse a pesquisa.

Além disso, para a parte empírica, ou seja, a pesquisa propriamente dita utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram realizadas com os colaboradores das empresas em estudo responsáveis pelos seus sistemas de controle interno.

De acordo com Andrade (2003), as entrevistas semi-estruturadas consistem em fazer uma série de perguntas a um informante, de acordo com um roteiro preestabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas.

De acordo com Gil (1999) o plano de tratamento dos dados numa pesquisa científica tem como objetivo, organizar sistematicamente os dados coletados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Nesse sentido, na presente pesquisa, os dados são analisados de forma clara e objetiva, por meio das técnicas qualitativas e descritivas dos dados colhidos nas entrevistas realizadas com os colaboradores responsáveis pelos sistemas de

controle interno da empresa estudada, analisando a importância de tais mecanismos para a gestão da organização.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo realiza-se o estudo de caso. Inicialmente, apresenta-se a empresa pesquisada, a seguir descrevem-se os controles internos financeiros utilizados pela mesma.

Após a descrição, para se atingir o objetivo do estudo, identificam-se quais os tipos de controles internos financeiros que auxiliam a empresa, verifica se os controles estão sendo utilizados adequadamente na prática e identifica os problemas relacionados a este controle.

Foi realizada visita à empresa, sendo aplicadas entrevistas semi-estruturadas com o gerente, a fim de descrever os controles internos financeiros.

É apresentado, a seguir, um breve histórico da empresa em estudo e a descrição de seus controles internos financeiros.

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa em estudo iniciou suas atividades em 01 de março de 1989, pertence ao ramo de comércio varejista de materiais de construção em geral, sob a direção de dois irmãos que decidiram investir neste ramo criando uma sociedade, fundada em Belo Horizonte.

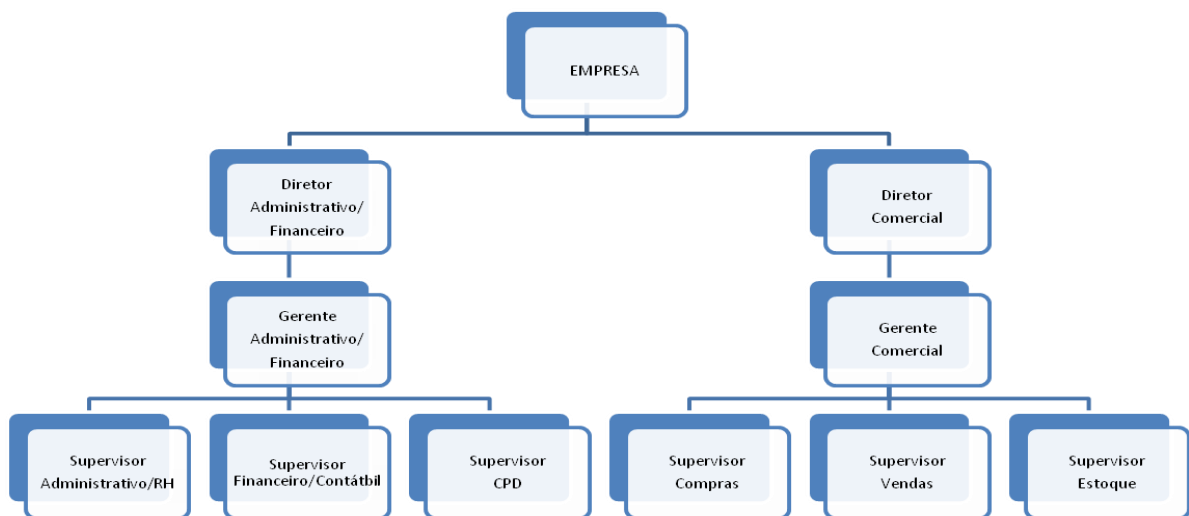
A empresa se desenvolveu muito ao longo dos vinte e seis anos de existência, em 1989 iniciou as atividades com uma pequena loja de materiais de construção; em 1991 devido ao sucesso obtido nos dois primeiros anos, construiu uma nova loja; em 2002 reestruturou todos os setores e ampliou a loja.

A partir de 2007 ampliou a oferta de produtos, procurando atender exigências do mercado concorrente, e investiu no aperfeiçoamento profissional dos colaboradores. Ampliou ainda mais a loja, em 2008, oferecendo também produtos para decoração, jardinagem, bricolagem, móveis, eletro-eletrônicos e utilidades para o lar.

Atualmente, a empresa conta com um total de 158 funcionários, trabalhando na matriz, sendo que a loja possui duas filiais, localizadas também em Belo horizonte, tendo como objeto social o depósito fechado de mercadorias da sociedade. A empresa ocupa uma área total de 11.000 m², sendo a área da loja de 4.900 m², e a área das filiais com total de 6.100m².

Compõem o organograma estrutural da empresa: os diretores João (Administrativo) e Antônio (Comercial); os gerentes: Marcelo (administrativo) Oliveira e Geraldo (Comerciais); supervisores: Michele (Administrativo/RH), Tânia (Financeiro/Contábil), Marcos (CPD), Edna (Compras), Carlucio (Estoque) e Geralda (Vendas), conforme organograma demonstrado na figura 1 a seguir:

Figura 1 - ORGANOGRAMA ESTRUTURAL



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a classificação de portes de empresas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), a empresa está classificada como médio porte, pois apresentou em 2014, um faturamento anual de aproximadamente R\$30.000.000,00 (trinta milhões de reais).

O regime de tributação do Imposto de Renda e contribuição social adotado pela empresa é o Lucro Real, que se dá mediante a apuração contábil dos resultados, com os ajustes determinados pela legislação fiscal.

A empresa criou um *site* com objetivo de ampliar a divulgação de sua imagem e de seus produtos. Oferece vantagens ao cliente que cadastre seu *e-mail* no *site*: recebe catálogo de ofertas; é avisado quando surgem novidades no *site*; participa de promoções, na página ; recebe comunicados em seu *e-mail*.

A missão da empresa é ter excelência em vendas e negociação de produtos para casa e construção desenvolvendo soluções e satisfação para os clientes. E visão, ser reconhecida como a melhor empresa de vendas de produtos para casa e construção em Belo Horizonte. Tendo como base os seguintes valores, humanismo, sustentabilidade pessoal e social, ética e equilíbrio.

A empresa possui regimento interno e manual para alguns processos. O manual para o departamento financeiro está em desenvolvimento. A sociedade é auditada por um auditor externo desde outubro de 2013.

Após a apresentação da empresa em questão, na seqüência, descreve-se sobre os principais controles relacionados às operações de contas a receber, contas a pagar e caixa/bancos realizadas pela empresa.

4.2 Principais controles internos financeiros

A empresa em estudo utiliza um sistema de gestão empresarial denominado Sistema de Automação Comercial Integrada (SACI), que atende todos os setores da mesma, desenvolvido pela EAC Software. Está migrando para Nérus, pois acha que atenderá melhor suas necessidades. O SACI possui várias subdivisões, entre as quais se destacam:

- Cadastro de clientes;
- Cadastro de fornecedores;
- Controle de estoques (cadastro de produtos);

- Contas a receber (pedidos de mercadorias, relação de pedidos para emissão de cupom fiscal);
- Contas a pagar (consulta por acompanhamento por vencimento, baixa de pagamento de faturas, lançamentos de despesas);
- Cadastro de Nota Fiscal de compra;
- Cadastro de Nota Fiscal de venda.

4.2.1 Descrição dos controles no disponível

O disponível equivale ao Caixa, Bancos e as Aplicações Financeiras. Portanto, faz parte do disponível todo o dinheiro que está em movimento e também todo o valor investido em aplicações financeiras [...] (SPIES, 2011).

A empresa recebe o pagamento de suas vendas em dinheiro e em cheque no caixa, efetua alguns pagamentos de fornecedores à vista, tudo com documentação comprobatória das transações. Depois do recebimento no caixa, os valores são auditados no fechamento. O sistema transfere os valores para os saldos de caixas e bancos, esta movimentação é auditada e conciliada diariamente.

A empresa não trabalha com fundo fixo de caixa, por segurança envia todos os valores para o banco. Diariamente são realizadas remessas de numerários (depósitos) referentes aos recebimentos para o banco, por meio do carro forte. Essas remessas de numerários devem assegurar que os recebimentos que foram realizados pelo caixa serão depositados posteriormente no banco.

A empresa não trabalha com pagamentos efetuados por meio de cheques, geralmente é assinado um cheque apenas para ratificar a movimentação de valores pelo banco.

O cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento exige a utilização de senhas e preferencialmente deve ocorrer antes da conciliação.

A conciliação bancária é feita pela supervisão, desta forma, tem-se um processo de auditoria interna para as operações. Os relatórios também são conferidos pelos

contadores que recebem os dados e efetuam o registro contábil de saldos e movimentações.

A abertura de contas bancárias é feita pela diretoria, geralmente em função de acordos comerciais com os Bancos.

O diretor administrativo da empresa é o responsável pelas aplicações financeiras, atualmente os investimentos financeiros são poucos e influenciados por parceiros bancários, geralmente de baixo risco.

A empresa faz conciliação dos saldos finais com os relatórios fornecidos pela contabilidade, para que assim seja confirmada a veracidade das informações transportadas.

Um caso prático de perda informado pela empresa foi a cobrança indevida de tarifas bancárias, em que o banco prometeu diversas vezes fazer o estorno das tarifas, mas com o passar do tempo e as trocas de gerentes, estas não foram recuperadas.

4.2.2 Descrição do processo de contas a pagar

A empresa tem implantado um processo de compras que utiliza a curva ABC e outros relatórios e critérios de estoque máximo e mínimo. Já está sendo implantado um recurso em que o comprador irá receber um *e-mail*, quando o produto atingir o estoque mínimo.

A compra é realizada mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis e o mesmo deve estar idêntico à nota fiscal para autorizar o recebimento. Assim que recebe o arquivo na extensão XML da nota é feita a validação da mesma, e se estiver errada é cancelada antes da entrega.

A maioria dos produtos é comprada diretamente do fabricante, e os produtos avulsos são cotados com pelo menos três concorrentes. A empresa estabelece metas e limites de rotatividades para a realização das compras, que são feitas, normalmente, à vista ou em no máximo 28 dias.

A empresa faz avaliações de seus fornecedores, preferindo comprar produtos de marcas de empresas de grande porte nacional que já possuem uma gestão e

logística de qualidade. Fornecedores que não conseguem cumprir com os compromissos são retirados do cadastro.

O comprador é responsável por inserir um pedido no sistema, neste ele descreve as condições acordadas e estabelece a forma de pagamento. O setor fiscal insere a nota e alimenta sistema de contas a pagar, depois de conferirem se o pedido e a nota estão exatamente iguais.

Todo fornecedor deve ser cadastrado no sistema e preenchido de acordo com as informações constantes na nota de entrada de mercadorias, onde deve constar: código do fornecedor, número da nota fiscal, tipo de produto e código, quantidade e valor da nota.

O controle do estoque é realizado pelos funcionários, também, no momento em que é realizada a venda. É de competência da gerência verificar junto aos funcionários a emissão do relatório contendo os itens faltantes. De posse do relatório, o gerente faz o pedido de mercadorias ao representante, e são realizadas as negociações acerca da compra dos produtos.

Com relação ao recebimento da mercadoria, a empresa em estudo obedece ao seguinte processo:

- a) conferência do pedido com a nota recebida;
- b) verificação do CNPJ da empresa e preços descritos;
- c) valor da nota fiscal;
- d) códigos dos produtos solicitados; e
- e) prazo para pagamento da referida nota.

No caso da mercadoria apresentar defeitos, geralmente é concedido um desconto pelo fornecedor e, se a mercadoria for perdida, é entregue ao fornecedor.

Após a conferência, o produto é cadastrado no sistema de controle da empresa por meio de códigos, já incluído o percentual acrescido ao custo para formar o preço destinado à venda posterior.

Por meio desse lançamento de entrada, são controladas a quantidade de produtos existentes e as compras que foram realizadas pela empresa.

O controle das contas/fornecedores a pagar é realizado pelo sistema, com base no período de vencimento das faturas, em que é feita consulta de acompanhamento por vencimento em relação ao período correspondente, a fim de saber a quantidade exata de duplicatas vencidas até aquela data.

O controle de autorização de pagamento é feito através do registro no contas a pagar, somente após o registro da despesa no contas a pagar é que o setor financeiro tem autorização para efetuar os pagamentos. Apesar de ter como emitir uma ficha de autorização, a empresa não trabalha com a emissão da mesma por questões práticas e ambientais.

O departamento financeiro é o responsável pelo pagamento sempre na data de vencimento correspondente às parcelas devidas, devendo-se dar baixa no sistema do valor efetivamente pago, relacionando o fornecedor, número da fatura, parcela, vencimento e data de pagamento.

O controle é feito por meio do relatório diário de valores em aberto, emitidos após finalização dos serviços bancários, que deve estar zerado. Se tiver títulos em aberto estes devem ser prorrogados, mediante a autorização do fornecedor e setor de compras.

4.2.3 Descrição do processo de contas a receber

Na seqüência, é explicado o funcionamento do sistema de controle interno de contas a receber da empresa em estudo.

4.2.3.1 Vendas à vista

As formas de recebimento relativo às vendas da empresa podem ser realizadas à vista, cujo pagamento é efetuado através de dinheiro, cheque ou cartão de crédito. Observou-se também que a empresa realiza vendas a prazo por meio de cheques

pré-datados, carnês ou boletos bancários, cujo detalhamento será visto na seqüência do capítulo.

No momento em que ocorre a realização de vendas à vista, o vendedor negocia com o cliente e pode conceder desconto de até 5%. Todos os recebimentos de vendas à vista são transferidos para a conta caixa.

4.2.3.2 Vendas a prazo

As vendas a prazo são realizadas no balcão da loja, mediante a prévia negociação entre cliente e vendedor. No momento em que é efetuada a venda a prazo, é emitido um documento fiscal onde o cliente deve assinar. As vendas a prazo do último ano corresponderam a 68% do faturamento total da loja.

Neste documento fiscal, deve constar o valor total da venda e as parcelas a serem pagas com os respectivos prazos de vencimentos. As formas de pagamento podem ser por meio de cheques pré-datados, carnês ou boletos bancários.

As compras a prazo são registradas de acordo com o método de pagamento (cheque 10x, Cartão 5x). O método também determina a condição de juros (Cartão 10 x com juros), mas os boletos são emitidos apenas para PJ.

O carnê é a modalidade de crediário, mas não é emitido um carnê. Os juros podem variar de acordo com os prazos ou tipo de produto (0% a 48%), atualmente investe-se muito em 12X sem juros, mas em negociações específicas, as taxas podem variar de 0% a 4% mês.

Nas vendas a prazo com cartão de crédito, parcela em até 5x (sem juros) e em até 10x (com juros). A empresa trabalha com as operadoras REDE e CIELO, desta forma, aceita todos os cartões conveniados por elas (American, Visa, Master, Hipercard, Elo), tem também convênios com Bancos e oferecemos as opções para pagamento com os cartões do BNDES, Construcard, MoveisCard; e Minha Casa Melhor. Visa, Visa Electron, cáster Card e Diners Club International.

A empresa acompanha a evolução das vendas por meio de diversos relatórios, dentre eles o de vendas por método, assim conseguimos medir o crescimento ou

queda de vendas por modalidades (crediário, cheque, cartão). Observou-se, no último ano, a queda das vendas com cheques e o aumento das vendas com cartão.

Os clientes antigos, que já possuem um histórico de relacionamento com a loja, alguns podem ter limite de crédito acima de R\$30.000,00. Geralmente possuem a conta a mais de 20 anos e melhor condição de liberação de crédito.

Para os clientes atuais, existem duas modalidades de crédito pela loja, uma denominada crediário sem cheque e outra com cheque, seguem abaixo ambas as condições:

- Consulta prévia ao SPC, e aprovação de cadastro.
- Avalista cadastrado e com crédito para compras no crediário.
- Contrato de compra.
- Em alguns casos cheque caução.

Em cumprimento à Lei Estadual nº 14.126 de 14.12.2001, somente aceitam-se cheques:

- De clientes cadastrados e da mesma praça de pagamento do nosso estabelecimento.
- Personalizados, mediante a apresentação do cartão bancário, carteira de identidade e CPF do emitente originais do emitente, junto do comprovante recente de endereço em nome do emitente (conta de água, luz, etc.).
- Que não estejam previamente preenchidos e/ou assinados; que não contenham rasuras e/ou borrões, com anotação e confirmação do telefone e endereço do emitente e código e assinatura do avalistas no seu verso.
- Mediante consulta prévia ao SPC, e aprovação de cadastro.

Após a efetivação da venda o sistema irá controlar todos os recebíveis, podendo o administrador listar e encaminhar os valores para serem confirmados pela contabilidade.

Na entrega das mercadorias vendidas, é colhida a assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistências pelo cliente, mas algumas vezes os processos são quebrados ou esquecidos.

São feitos levantamentos das causas de ocorrência nas devoluções de vendas, que geralmente ocorrem por desistência, compra em excesso ou defeito.

O sistema permite a emissão de relatórios de contas em atraso, restrição de crédito e emissão de cartas de cobrança. Caso o cliente pague em atraso, deverão ser cobrados em média 4% de juros mês, mas este valor pode ser renegociado no ato do pagamento.

O processo de cobrança utiliza critérios subjetivos e objetivos, geralmente, a tolerância para clientes em atraso é de 45 dias. O sistema somente restringe o crédito após 60 dias, mas a cobrança somente começa a ser realizadas após 120 dias, mesmo assim, dependendo do histórico, este cliente ganha um prazo extra.

Quando o cliente faz o pagamento no caixa o sistema libera o crédito. No caso de cheques devolvidos a cobrança é imediata. Inclusões nos órgãos de proteção ou cobranças judiciais somente ocorrem em último caso. Mais de 80% são resolvidos com cobranças internas.

Desta forma, a empresa possui um controle dos clientes que estão em atraso e realiza a confirmação destes clientes periodicamente. A loja deve entrar em contato com esses clientes em atraso por meio de telefonemas, avisando do atraso ou fazendo negociações ou parcelamentos dos pagamentos.

Quando a empresa não consegue mais realizar a cobrança de seus clientes, consideram-se como incobráveis os clientes que não realizam pagamentos em um prazo entre 8 a 12 meses.

Vários relatórios são enviados para a contabilidade analisar e inserir informações em seu sistema, dependendo do tipo de relatório o envio pode ser diário, semanal ou mensal. Notas, extratos e arquivos fiscais. A contabilidade tem a função de receber as notas fiscais, conferir e realizar os lançamentos posteriormente.

Observa-se que existe segregação de funções relacionadas aos funcionários responsáveis pelos recebimentos e registros contábeis. Os extratos bancários diários evidenciam a cobrança de duplicatas.

4.2.3.3 Estoques

A partir do momento em que é realizada a venda, emite-se a nota fiscal ou o cupom fiscal, o sistema realiza a baixa no estoque. Todo produto possui um código armazenado no sistema, quando ocorre a venda, o produto é automaticamente desvinculado do sistema. O vendedor lança o código, a quantidade e o valor do produto vendido diretamente no sistema.

Desta forma, todas as informações relativas ao produto são automaticamente baixadas pelo sistema no controle de estoque. A contagem física de estoques é realizada por terceirizados, anualmente, e durante todo o ano realizam-se auditagens cíclicas.

Geralmente o estoque é auditado, mas identificam-se erros raros no sistema e mais freqüentes na liberação, a identificação se dá pela falta do item numa próxima venda ou por auditagens de marcas, tipos ou setores, e, dessa forma, são feitos os ajustes necessários.

4.3 Resultados e discussões

Nesta seção são feitos comparativos do controle interno da empresa estudada com o que foi fornecido pela fundamentação teórica no capítulo 2 deste trabalho.

A fundamentação teórica sugere a criação de um sistema efetivo, eficiente e eficaz de controle interno financeiro, em todo tipo de organização, independente do porte da empresa.

Ao analisar os controles existentes na empresa em estudo, nos setores de tesouraria, contas a receber e contas a pagar, observou-se que a mesma possui vários tipos de controles internos em suas operações.

Na teoria entre os principais tipos de controle interno no disponível, que representa as contas de caixa, bancos e aplicações financeiras, temos:

- Pagamento em dinheiro de contas de menores montantes e em cheque para as demais;
- Boletins de recebimento e de pagamentos;
- Garantia de que todos os recebimentos são depositados;
- Contagem de surpresa dos fundos de caixa;
- Controle das transações com as instituições financeiras;
- Acesso às senhas;
- Pendências de conciliação bancária; e
- Descrição e histórico das operações.

A empresa estudada efetua pagamentos à vista em dinheiro, ou por transferência bancária, não utiliza cheques para pagamentos. Mantém arquivo de todos os documentos comprobatórios de recebimentos e pagamentos.

Envia diariamente remessas de numerários para o banco, por meio de carro forte, e a documentação é levada ao banco pelo *motoboy*, de forma a assegurar que os recebimentos que foram realizados pelo caixa serão depositados posteriormente no banco.

Os valores recebidos no caixa são auditados no fechamento. O acesso ao caixa é restrito, sendo permitido somente ao funcionário que trabalha nele, e o funcionário responsável por auditar o fechamento.

O sistema transfere os valores para os saldos de caixas e bancos, esta movimentação é conferida e conciliada diariamente.

A conciliação bancária é realizada pela supervisão, desta forma, tem-se um processo de conferência das operações. Os relatórios também são conferidos pelos contadores que recebem os dados e efetuam o registro contábil de saldos e movimentações.

O cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento exige a utilização de senhas e preferencialmente deve ocorrer antes da conciliação.

A empresa faz conciliação dos saldos finais com os relatórios fornecidos pela contabilidade, para que assim seja confirmada a veracidade das informações transportadas.

A empresa possui rigoroso controle sobre as senhas, sendo disponibilizada ao funcionário de acordo com as atribuições de seu cargo.

O manual interno é um tipo de controle não utilizado pela empresa na área financeira, mas está sendo analisada a implantação do mesmo. Os funcionários recebem treinamento para realização de suas atividades.

Quanto ao setor de contas a receber, os principais controles aplicáveis a este ciclo, segundo (Coqueiro, 2011) são:

- Controle dos títulos em atraso – acompanhando por idade de vencimento;
- Recebimentos em cheques devem ser imediatamente cruzados para posterior depósito;
- Nas vendas a vista segregar funções – quem vende não recebe o recurso; tornando a transação casada de forma que uma transação deva ser complementada por outra;
- Relatórios que demonstrem a evolução das vendas;
- Levantamento das causas de ocorrência nas devoluções de vendas;
- Somente quem é autorizado pode conceder descontos;
- Programação financeira dos recebimentos;
- Confronto com os dados contábeis;
- Controlar os adiantamentos de clientes;
- Emissão de notas fiscais de faturamento pela sequência numérica;
- Na entrega das vendas de mercadorias, colher assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, evitando assim futuras reclamações de inconsistências pelo cliente;
- Regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito).

A empresa possui um controle efetivo sobre os clientes que estão em atraso, por meio do sistema que permite a emissão de relatórios de contas em atraso, restrição

de crédito e emissão de cartas de cobrança. A loja também entra em contato com esses clientes por meio de telefonemas, avisando do atraso ou fazendo negociações ou parcelamentos dos pagamentos.

Entretanto, a tolerância para clientes em atraso é de 45 dias. O sistema somente restringe o crédito após 60 dias, mas a cobrança somente começa a ser realizadas após 120 dias, mesmo assim, dependendo do histórico, este cliente ganha um prazo extra.

A empresa poderia diminuir o prazo para início da cobrança dos clientes em atraso, e também o prazo para restrição do crédito, objetivando aumentar o percentual de recebimento dos títulos em atraso, que hoje está em torno de 80%.

Os cheques assim que são recebidos pelo caixa, são cruzados. Existe segregação de funções entre vendedor e caixa, os descontos são concedidos no ato da negociação da venda pelo vendedor, de acordo com limite estabelecido pela empresa.

A empresa acompanha a evolução das vendas por meio de diversos relatórios, dentre eles o de vendas por método, assim conseguimos medir o crescimento ou queda de vendas por modalidades (crediário, cheque, cartão). Observou-se, no último ano, a queda das vendas com cheques e o aumento das vendas com cartão.

São efetuados levantamentos das causas de ocorrência nas devoluções de vendas, que geralmente ocorrem por desistência, compra em excesso ou defeito.

A empresa faz programação financeira dos recebimentos e confronta com os dados contábeis, após a efetivação da venda o sistema irá controlar todos os recebíveis, podendo o administrador listar e encaminhar os valores para serem auditados pela contabilidade.

Apesar de incomum os adiantamentos de clientes, quando ocorre é feito um crédito no nome do cliente, sendo o controle manual ou via sistema.

As notas fiscais de faturamento são emitidas pela seqüência numérica. Na entrega

das vendas de mercadorias, é colhida a assinatura do cliente conferindo com o pedido da venda, mas algumas vezes os processos são quebrados ou esquecidos.

Sugiro a empresa maior rigor com os funcionários da entrega quanto á assinatura do cliente, para evitar futuras reclamações indevidas pelos clientes.

A empresa tem regras para concessão de vendas a prazo (análise de crédito) bem estabelecidas e de acordo com as normas e leis em vigor.

No setor de contas a pagar o controle interno serve para garantir que somente as compras realmente efetivadas e recebidas sejam liberadas para pagamento.

Segundo (Coqueiro, 2011): As ferramentas para um controle interno são:

- Cadastro de fornecedores sempre atualizados;
- Procedimentos de cotação de preços formalizados;
- Mapa de licitação;
- Política de alçadas para a realização de compras;
- Avaliação de fornecedores – como cumprimento da data da entrega, condições de pagamentos, qualidade dos produtos/serviços, etc.;
- Realização de compras mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis;
- Acompanhamento da posição atualizada do estoque;
- Acompanhar condições contratuais;
- Verificar a adequação da compra;
- Controlar os adiantamentos a fornecedores;
- Confrontar a nota fiscal com o pedido de compra;
- Nas requisições de compras, o comprador deve conferir a sequência numérica das requisições;
- Nos pagamentos a fornecedores, deve-se ter evidência de que o serviço foi prestado ou a mercadoria foi recebida;
- Programação financeira dos pagamentos;
- Confronto com os dados contábeis.

A empresa mantém o cadastro de fornecedores sempre atualizados; realiza os procedimentos de cotação de preços formalizados somente para produtos avulsos, a

maioria dos produtos é comprada diretamente do fabricante. Não possui mapa de licitação.

A empresa faz avaliações de seus fornecedores, e prefere comprar marcas de empresas de grande porte nacional que já possuem uma gestão e logística de qualidade.

Possui política de alçadas para a realização de compras e a realização destas se dá mediante pedido de compra, devidamente autorizado pelos responsáveis.

O acompanhamento da posição atualizada do estoque acontece com a utilização da curva ABC e outros relatórios e critérios de estoque máximo e mínimo.

A empresa acompanha as condições contratuais, normalmente suas compras são feitas à vista ou em no máximo 28 dias. Verifica a adequação da compra, conferindo o pedido com a nota recebida; verifica o CNPJ da empresa e preços descritos; o valor da nota fiscal; os códigos dos produtos solicitados e o prazo para pagamento da referida nota.

O controle interno no processo de contas a pagar é bem eficiente e tem procurado cada dia mais se adequar às normas estabelecidas para esta área.

Verificou-se que a empresa tem controles internos sobre o disponível, sobre o setor contas a receber e sobre o setor de contas a pagar. São necessários alguns ajustes para aprimoramento dos controles existentes, mas algumas medidas já estão sendo analisadas e espera-se que neste ano ela solidifique mais os controles internos financeiros.

A empresa demonstrou conhecimento quanto á importância dos controles internos financeiros e como tem por objetivo ser reconhecida como a melhor empresa de vendas de produtos para casa e construção em Belo Horizonte, está procurando implantar os controles que ainda não possui e acompanhar os existentes para que sejam realizados de forma mais eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, consideram-se as conclusões atingidas ao fim do trabalho, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a colaboradores da empresa objeto de estudo. E ao final, apresentam-se algumas recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema.

5.1 Resultados obtidos com o trabalho

Constatou-se, pela pesquisa, a importância do controle interno em uma empresa independente da sua classificação empresarial, pequeno ou médio porte. O sistema de controles internos só tem a agregar valor e confiança nas atividades financeiras desenvolvidas, além de ser uma ferramenta de gestão, gerando informações oportunas e confiáveis aos administradores, auxiliando assim na tomada de decisões objetivando o alcance das metas e detectando erros e/ou fraudes.

O trabalho proposto buscou apresentar os controles internos financeiros como ferramenta de desenvolvimento das pequenas e médias empresas mostrando que, se utilizando de melhores controles internos, a tomada de decisão se torna mais precisa e confiável. Para tanto foram primeiramente identificados os controles internos financeiros existentes na empresa em estudo, em seguida analisada a rotina desses controles internos para então sugerir melhorias para as deficiências encontradas.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista o conhecimento adquirido sobre o assunto, através do referencial teórico e das sugestões de melhorias efetuadas para que a empresa objeto da pesquisa possa implantar mudanças nos processos e métodos de maneira simples, mas coerente, minimizando erros e corrigindo pontos falhos para o alcance um melhor resultado com base em informações confiáveis e em tempo hábil.

Espera-se que após esta pesquisa a empresa realize as mudanças necessárias para a melhoria do sistema de controle interno financeiro, como a implantação do manual interno no departamento financeiro; a diminuição no prazo para início da cobrança dos clientes em atraso, e também o prazo para restrição do crédito; maior rigor com

os funcionários da entrega quanto á assinatura do cliente.

Conclui-se que o controle é fundamental para qualquer entidade que queira proteger seu patrimônio. Com a atuação antecipada das empresas, os erros deixarão de ser uma realidade e passarão a ser acompanhados pela gerência que poderá ainda, no decorrer do processo, fazer algumas alterações para que o mesmo seja aperfeiçoado e os objetivos sejam alcançados.

5.2 Sugestões para futuras pesquisas

Para a realização de trabalhos futuros, sugere haver pesquisa sobre a importância do controle interno na gestão das pequenas empresas já que a maioria além de trabalhar sem esse suporte relaciona o encerramento das suas atividades aos impostos altos e a falta de crédito no mercado.

Este trabalho não tem por objetivo encerrar as pesquisas a cerca do assunto, mas assim abrir discussões a respeito do tema abordado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como elaborar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos**. – 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

CARLI, Caren Borba - **Planejamento e controle: fatores fundamentais para o desenvolvimento empresarial**. Ed. Barreiras: Monografia, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COQUEIRO, Leila de Almeida – **Controle Interno em Empresas de Médio e Pequeno Porte: Importância de sua implantação**. Ed. Goiânia: Monografia, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 3.ed. São Paulo

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. IBRACON - Instituto Brasileiro de Contadores. **Curso básico de auditoria**. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. **Controles de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** – 1. ed. - São Paulo : Atlas, 2000.

NAKAGAWA ,Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso Básico de Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & D'ÁVILA, Marcos Zähler. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. **Controle interno e paradigma gerencial.** Brasília: ENAP, 1997.

SÁ, Antônio. Lopes de. **Auditoria Interna.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHMIDT, Paulo e SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

SPIES, Silvo – **A importância do controle interno para uma gestão mais eficaz em um mercado de Barreiras – BA.** Ed. Barreiras: Monografia, 2011.

RAIS/MTE

Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01