

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

Roberta Gusmão Fontes Lopes

**AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NO PROCEDIMENTO DE CONTAS
A PAGAR EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TRANSPORTES – ESTUDO DE
CASO**

Belo Horizonte

2015

Roberta Gusmão Fontes Lopes

**AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NO PROCEDIMENTO DE CONTAS
A PAGAR EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TRANSPORTES – ESTUDO DE
CASO**

Monografia apresentada ao Curso de especialização em Auditoria da Faculdade de Ciências Econômicas, departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do grau de especialista em Auditoria.

Professor Orientador: João Aristides de Moraes

Belo Horizonte
2015

Dedico este trabalho ao meu orientador Professor João Aristides de Moraes e ao meu marido David, pela confiança e paciência que tiveram comigo ao longo deste tempo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor João Aristides de Moraes, pela paciência, dedicação e sabedoria que muito me auxiliou para execução deste trabalho.

Agradeço ao meu marido, por todo apoio e compreensão, e principalmente por me incentivar e não me permitir desistir nos meus momentos de fraqueza.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças à Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

RESUMO

Empresas que não possuem controles internos adequados correm o risco de comprar errado, com preços mais elevados do que deveria, ou vender seus produtos abaixo do preço sem apropriar os custos devidos, o que gera vendas com prejuízos, ou ainda não dispor de recursos tecnológicos mínimos para monitorar seus processos internos ou mesmo desprezando as ações da concorrência e as tendências de mercado. Sem conhecer e gerenciar os riscos associados ao crédito pode ainda sucumbir ao aumento da inadimplência ou ter problemas para pagar seus compromissos com a alta dos juros ou do dólar. O interesse é conhecer os procedimentos de contas a pagar da Transportadora Lopes Ltda para que possam ser recomendadas melhorias em seus processos, evitando assim, a ocorrência de atrasos e erros destes pagamentos. Essas melhorias são embasadas no aumento dos controles internos, não que ele elimine os erros, mas os reduz ao seu máximo, ou se encontrá-los no curso de sua atividade, possam ser corrigidos retomando ao seu curso normal. Os problemas com controles internos são encontrados em todas as áreas da empresa, contudo controles internos bem executados trazem benefícios como a diminuição de desperdícios e que se atinjam os resultados planejados. É importante que os procedimentos de contas a pagar tenham controles internos eficientes para que a empresa mantenha-se em dia com suas obrigações, pagando somente o que realmente é devido e sem atrasos.

Palavras-chave: Controles internos – Contas a pagar – Erros – Resultados – Planejamento

ABSTRACT

Companies that do not have adequate internal controls are likely to buy wrong, with higher prices than it should, or sell their products below the price without the proper ownership costs, which generates sales with losses, or would not have the minimum technological resources to monitor its internal processes or even disregarding the actions of competition and market trends. Without knowing and manage the risks associated with credit can still succumb to rising defaults or have trouble paying its debts with high interest rates or the dollar. The interest is to know the procedures for accounts payable Carrier Lopes Ltda so they can be recommended improvements in its processes, thus avoiding the occurrence of delays and errors in these payments. These improvements are informed on the increase of internal controls, not that he eliminate errors , but reduces to its maximum , or find them in the course of its business , can be corrected returning to its normal course. The problems with internal controls are found in all areas of the company, however well executed internal controls bring benefits such as reduction of waste and the achievement of the planned results. It is important that the procedures for accounts payable have effective internal control for the company to keep in good standing only what is actually paying due and without delay.

Keywords: Internal controls - Accounts payable - Errors - Results - Planning

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre auditoria externa e auditoria interna.....	15
Quadro 2 – Princípios e fundamentos dos controles internos	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa	12
1.4 Relevância do estudo	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Auditoria	13
2.1.1 Auditoria externa.....	13
2.1.2 Auditoria interna	14
2.1.3 Auditoria externa X Auditoria interna.....	15
2.1.4 Normas de auditoria.....	16
2.2 Controles internos	16
2.2.1 Importância dos controles internos.....	18
2.2.2 Objetivos dos controles internos	22
2.2.3 Tipos de controles internos	24
2.2.4 Características de um sistema de controles internos.....	25
2.2.5 Limitações dos controles internos de uma entidade.....	26
2.3 Contas a pagar	27
3 METODOLOGIA.....	29
4 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS DA PESQUISA	30
4.1 Caracterização da empresa	30
4.2 Estudo de caso.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
5.1 Resultados obtidos com o trabalho	43
5.2 Sugestões para pesquisas futuras	44

REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a Auditoria, focando nos controles internos, especificamente nos procedimentos de contas a pagar de uma empresa da área de transporte.

Empresas que não possuem controles internos adequados correm o risco de comprar errado, com preços mais elevados do que deveriam, ou vender seus produtos abaixo do preço sem apropriar os custos devidos, o que gera vendas com prejuízos, ou ainda não dispor de recursos tecnológicos mínimos para monitorar seus processos internos ou mesmo desprezando as ações da concorrência e as tendências de mercado. Sem conhecer e gerenciar os riscos associados ao crédito pode ainda sucumbir ao aumento da inadimplência ou ter problemas para pagar seus compromissos com a alta dos juros ou do dólar.

O presente trabalho tem o objetivo de conhecer os procedimentos de contas a pagar da empresa Transportadora Lopes Ltda para que possam ser recomendadas melhorias em seus processos, evitando assim, a ocorrência de atrasos e erros dos pagamentos de suas obrigações. Essas melhorias são embasadas na melhoria dos seus controles internos. Essas melhorias não significam, necessariamente, eliminação dos erros, mas os reduz ao máximo, ou caso eles ocorram, possam ser corrigidos retomando ao seu curso normal.

Os problemas com controles internos são encontrados em todas as áreas da empresa, contudo controles internos bem executados trazem diversos benefícios, dentre eles a diminuição de desperdícios e, conseqüentemente, que se atinjam os resultados planejados. É importante que o procedimento de contas a pagar tenha controles internos eficientes para que a empresa mantenha-se em dia com suas obrigações pagando somente o que realmente é devido e sem atrasos.

1.1 Problema

É impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Por analogia, toda empresa possui controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não.

Os controles internos do procedimento de contas a pagar da Transportadora Lopes Ltda são eficientes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer, analisar e propor eventuais melhorias nos controles internos dos procedimentos de contas a pagar da Transportadora Lopes Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o presente trabalho, tem-se como objetivos específicos os seguintes pontos:

- ✓ Conhecer o atual procedimento de contas a pagar, por meio de entrevista e leitura dos manuais internos de organização e procedimentos (caso a empresa possua);
- ✓ Verificar a existência de possíveis falhas nos controles internos dos procedimentos de contas a pagar que possam gerar pagamentos em duplicidade;
- ✓ Buscar alternativas para mitigar atrasos nos pagamentos e consequentemente protestos;

- ✓ Propor eventuais melhorias aos controles internos dos procedimentos de contas a pagar.

1.3 Justificativa

Para a ciência, este estudo servirá como objeto de pesquisa para outras pessoas interessadas no assunto.

Para o mercado a importância deste estudo estará na aplicabilidade em outras empresas, propiciando aos gestores um maior domínio sobre as tarefas desenvolvidas. Isso proverá, também, confiabilidade aos resultados para tomada de decisões alinhadas aos objetivos das empresas.

Para a empresa Transportadora Lopes Ltda relevância desse estudo estará na análise dos seus procedimentos de contas a pagar, que serão diagnosticados e avaliados. Um sistema de controles internos se for eficientemente aplicado, oferecerá à empresa segurança razoável para que grande parte dos seus erros possa ser evitada, não necessariamente extinta, porém diminuídos ao seu máximo.

Por fim, para o acadêmico, a importância desse estudo estará no desenvolvimento de novas habilidades profissionais, contribuindo com melhorias na execução dos procedimentos de contas a pagar da Transportadora Lopes Ltda.

1.4 Relevância do estudo

A relevância deste estudo está na busca de melhorias para os controles internos dos procedimentos de contas a pagar da Transportadora Lopes Ltda de maneira a gerar maior confiabilidade nas informações oriundas desse departamento, reduzindo ao máximo a possibilidade de erros, sendo um deles no que se refere ao atraso nos pagamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Auditoria

A auditoria envolve uma análise de documentos, livros e registros, verificação e obtenção de informações e aprovações internas e externas, em relação ao controle do patrimônio da empresa, com o intuito de mensurar a precisão desses registros e das demonstrações contábeis decorrentes. Cabe ressaltar que as demonstrações e informações contábeis destinam-se não somente a auxiliar os órgãos administrativos do patrimônio, como também a resguardar os interesses de terceiros a ele vinculados, o fisco e os trabalhadores.

Para Franco e Marra (2001, p.26), a auditoria:

consiste no exame de documentos, livros e registros, inspeções, obtenção de informações e confirmações internas e externas, obedecendo a normas apropriadas de procedimento, objetivando verificar se as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação nelas demonstrada, de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade, aplicados de maneira uniforme.

Auditoria é “uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado” (ATTIE, 2009, p. 5).

Perez Júnior (2004, p.11) define auditoria como:

o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação.

2.1.1 Auditoria externa

Auditoria externa constitui:

um 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 (CREPALDI, 2007, p. 32).

O profissional que executa a auditoria externa é independente e não possui ligação ao quadro da empresa. Seu serviço é contratado, exclusivamente, para determinada tarefa de auditoria.

A auditoria externa é obrigatória para algumas empresas, como por exemplo, as sociedades anônimas de capital aberto, que possuem suas ações negociadas em bolsas de valores. As empresas não obrigadas à auditoria externa podem utilizá-la para se certificarem da confiabilidade de suas contas, bem como da gestão de seus administradores.

2.1.2 Auditoria interna

Para o Conselho Federal de Contabilidade, por meio da NBC T-12 aprovada pela resolução 751 a auditoria interna “constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade.”.

Auditoria interna é “uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização” (ATTIE, 1992, p.28).

A auditoria interna visa assessorar a alta administração no cumprimento de suas funções de controle das operações da empresa. Por meio da auditoria interna pode-se verificar se os procedimentos internos da empresa, bem como seus controles estão sendo cumpridos.

A auditoria interna:

serve à administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidos pela companhia, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos (ATTIE, 1992, p.29).

A auditoria interna é exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente, e está, geralmente, subordinada aos mais altos escalões de uma organização. Tem por objetivo geral prestar ajuda à administração com intuito de que seja alcançado o desempenho adequado de suas obrigações, proporcionando análises, recomendações e comentários objetivos acerca das atividades investigadas. A auditoria interna deve ter a liberdade para revisar e avaliar as normas e procedimentos, mas seu trabalho não isenta os demais membros das responsabilidades que lhes foram designadas.

2.1.3 Auditoria externa X Auditoria interna

As diferenças entre a auditoria externa e a auditoria interna, podem ser resumidas no quadro abaixo:

QUADRO 1

Diferenças entre auditoria externa e auditoria interna

Elementos	Auditoria externa	Auditoria interna
Sujeito	Profissional independente	Auditor interno (funcionário da empresa)
Ação e objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhorias nos controles operacionais
Relatório principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: CREPALDI, 2007, p. 34

2.1.4 Normas de auditoria

Franco e Marra (2001, p.56) entendem como normas de auditoria:

as regras estabelecidas pelos órgãos reguladores da profissão contábil, em todos os países, com o objetivo de regulamentar o exercício da função do auditor independente, estabelecendo orientação e diretrizes a serem seguidas por esses profissionais no exercício de suas funções.

As normas de auditoria:

diferem dos procedimentos de auditoria, uma vez que eles se relacionam com as ações a serem praticadas, conquanto as normas tratam das medidas de qualidade da execução destas ações e dos objetivos a serem alcançados através dos procedimentos. As normas dizem respeito não apenas às qualidades profissionais do auditor, mas também a sua avaliação pessoal pelo exame efetuado e do relatório emitido (ATTIE, 2009, p. 52).

Diante desses conceitos, pode-se perceber que as normas de auditoria servem para controlar a qualidade do exame e do relatório emitido pelos auditores, enquanto os procedimentos de auditoria descrevem as tarefas realmente cumpridas pelo auditor na realização do seu trabalho.

2.2 Controles internos

Uma triste verdade da atualidade é que a maioria das empresas desconhece os riscos relativos aos seus objetivos de negócios às quais estão expostas, conforme indicam os crescentes números de fraudes, delitos e perdas decorrentes da falta de uma política de controle sobre os diversos aspectos que cercam as operações empresariais em todos os setores de atividades. Os controles internos são uma ferramenta essencial para evitar erros e fraudes em uma empresa, gerando maior confiabilidade nas informações fornecidas aos gestores.

Cabe ressaltar que o Conselho Federal de Contabilidade, por meio de sua NBC T-12 define erro e fraude como:

- a) Fraude: aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.
- b) Erro: aplica-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

A mensagem sobre controles internos que a administração passa para o restante da entidade desempenha papel fundamental na prevenção de fraudes financeiras, pois influencia o ambiente corporativo no qual os relatórios financeiros são preparados.

São diversos os conceitos atribuídos para o termo controle interno. A definição mais conhecida é:

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 de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS, apud ATTIE, 2009, p.148).

Controles internos, conforme Almeida (2003, p.63) também podem ser definidos como:

conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Outra definição para controles internos seria:

todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio (FRANCO; MARRA, 2001, p. 267).

Por esses conceitos, pode-se observar que a alta administração e a gerência da organização têm responsabilidade de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os desempenhos da organização, de forma que seja possível uma razoável segurança para a realização dos negócios.

Os controles internos “compreendem todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir seus objetivos.” (ATTIE, 2009, p.150).

Os meios de controles internos incluem, mas não se limitam aos citados por Franco e Marra (2001, p.267):

todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o 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 o funcionamento da empresa.

Não se pode achar que controle interno é sinônimo de auditoria interna. Os controles internos se referem a procedimentos de organização adotados pela organização como planos permanentes da empresa, enquanto a auditoria interna é realizada por um departamento especializado com o objetivo de revisar e apreciar os controles internos.

Os controles internos são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis, e a eficácia e eficiência de operações.

Na prática, o que se quer conhecer é a eficiência da vigilância e da proteção aos bens, para saber se o que se investe e o que se obtém de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade ou adequado alinhamento dos fins procurados ou programados.

Cabe ressaltar que os planos de política, sistemas e organização são ferramentas utilizadas por pessoas, logo, a eficiência administrativa será comprometida caso a empresa não disponha de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado.

2.2.1 Importância dos controles internos

Se analisarmos uma empresa em sua fase inicial, podemos identificar o dono analisando e controlando todos os segmentos da empresa (pontualidade de funcionário, padrão de qualidade dos produtos, entrega aos clientes, contas a pagar e a receber, etc.) o que já se torna impossível de acontecer quando ela cresce. Estas funções passam a ser delegadas aos

funcionários, de quem se espera que haja o mesmo compromisso e capacidade de execução àquela que o dono dispunha.

Cabe à administração da empresa estabelecer o sistema de controles internos, verificar seu cumprimento por parte dos funcionários e modificá-los, quando necessário, para adaptá-los às novas necessidades.

Os controles internos têm grande importância na garantia de continuidade dos fluxos operacionais, que transformam simples dados em informações de vital importância para a tomada de decisões confiáveis. A importância dos controles internos também está na verificação de erros e fraudes que possam comprometer a fidedignidade das informações. Controles internos eficiente são capazes de identificar potenciais erros antecipadamente, evitando assim, danos maiores à empresa.

A importância dos controles internos “fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.” (ATTIE, 1992, p.200).

Para que os controles internos funcionem de forma eficiente é necessária a participação e comprometimento dos funcionários da empresa para que o objetivo da mesma seja atingido. Attie (2009, p.151) afirma que:

quanto maior vai ficando a entidade social, maior e mais complexa se torna a organização estrutural, pois grande parte das atividades controladas inicialmente pelo dono vão sendo delegadas a outros funcionários, dos quais ele espera que haja compromisso e capacitação igual àquela que dispunha pessoalmente na gestão do negócio.

Para verificar se as operações estão sendo executadas de maneira eficiente, é preciso emitir relatórios que permitam a reflexão e análise da gestão dos funcionários, para verificar se os mesmos estão executando seus compromissos para buscar melhores resultados. É preciso saber se os funcionários não estão causando prejuízo, por erros intencionais ou dolosos, em seu próprio proveito. “[...] um adequado sistema de controle interno limita a prática desses atos e possibilita que estes não permaneçam arquivados em definitivo.” (ATTIE, 2009, p.151).

Os controles internos são parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto dos controles internos. Attie (1992, p.201) afirma que: “o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis; há, portanto, necessidade premente de sua consideração conjunta para efeito de determinação de adequado sistema de controle interno”.

Atualmente, a função da Contabilidade como instrumento de controle administrativo é amplamente reconhecida. Mas é preciso que o sistema de contabilidade esteja apoiado em um eficiente sistema de controles internos, caso contrário, “será inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem gerar conclusões erradas e danosas para a empresa.” (CREPALDI, 2007, p.277).

Algumas empresas desconhecem um sistema de controles internos eficientes. Acreditam que tendo um funcionário de confiança estão isentas de qualquer irregularidade. Não é errado confiar nos subordinados, entretanto, conforme ressaltado por CREPALDI (2007) o excesso de confiança pode dar margem a vários tipos de fraudes, e que grande parte de irregularidades identificadas nos negócios, segundo levantamentos, tem ligação com funcionários nos quais se depositava muita confiança.

Por isso, é muito importante que as atribuições de funcionários ou setores da empresa sejam claramente definidas e limitadas, preferencialmente por escrito nos manuais de procedimentos. Algumas razões para se definir estas atribuições são:

- Assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados;
- Detectar erros e irregularidades; e
- Apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa (CREPALDI, 2007, p.277).

Atualmente os controles internos tem mais importância nas empresas de uma forma geral, independente de forma de constituição e tamanho, uma vez que estamos em tempos de mudanças.

O Brasil se tornou signatário das normas contábeis internacionais a partir de 2008, com a promulgação da Lei nº 11.638/07, com a obrigatoriedade de aplicação a partir do exercício de 2010. A aderência a essas normas, em todas as sociedades, poderá trazer inúmeros benefícios

de maior competitividade, melhores oportunidades de negócios, maior credibilidade, ganho na qualidade no mercado interno e externo.

Conforme destaca o livro Normas Internacionais de Contabilidade - IFRS, da empresa de auditoria:

A globalização da contabilidade está inserida em um contexto de globalização da economia mundial, em termos principalmente de captações de recursos internacionais e de redução de barreiras comerciais entre as nações. A informação contábil se tornou ainda mais importante para decisões de investimentos e para gestão dos administradores. (Deloitte, p. 1, 2007).

Além dos fatos citados, foi promulgada a Lei nº 12.973/14, portanto recentemente sobre os procedimentos a serem adotados nos controles internos das empresas em geral sob a ótica dos tributos federais sob a batuta da Receita Federal do Brasil (RFB), o que torna obrigatória a adoção de melhores controles internos para que a sociedade atenda à RFB permita que as empresas tenham direitos e deveres para com o fisco, sendo obrigatório a adoção de melhores controles a partir do exercício de 2014 e 2015.

A prática da Lei nº 12.973/14 foi normalizada pela Instrução Normativa RFB nº 1.515, de 24 de novembro de 2014, onde esta detalha a aplicação dos controles internos, conforme dispõe o caput dessa instrução:

Dispõe sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas, disciplina o tratamento tributário da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS no que se refere às alterações introduzidas pela Lei nº 12.973, de 13 de maio de 2014, e dá outras providências.

As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionam proteção contra fraquezas humanas e reduz a possibilidade de erros e irregularidades.

2.2.2 Objetivos dos controles internos

Problemas relacionados aos controles internos são facilmente identificados em todos os tipos de empresas, em todos os seus segmentos: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, etc. O funcionamento de um adequado sistema de controles internos sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Conforme Attie (2009, p.155), o conceito, a interpretação e a importância dos controles internos “envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar”.

Os controles internos têm quatro objetivos básicos:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- O estímulo à eficiência operacional; e
- A aderência às políticas existentes. (ATTIE, 2009, p.155)

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1992, p.52) afirma que os objetivos dos controles internos são: “proteção de ativos, obtenção de informação adequada, promoção e eficiência operacional e estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração”.

Os objetivos primordiais dos controles internos são: “fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração e evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, identificá-los.” (FRANCO; MARRA, 2001, p.269).

O objetivo dos controles internos em relação à salvaguarda dos interesses da empresa é proteger o patrimônio contra perdas e riscos decorrentes de erros e irregularidades.

Uma das maneiras de proteger os ativos da empresa, de salvaguardar os interesses da empresa é por meio da segregação de funções, assim se estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. ATTIE (2009) afirma que ninguém

deve ser responsável por todas as fases de um processo, e que, de preferência, cada fase deve ser realizada por pessoas e departamentos independentes entre si.

Para Cassaro (1997, p.155) a segregação de funções:

é um princípio administrativo de controle, mediante o qual se procura dar maior nível de segurança à execução das operações de uma empresa. Regra básica: quem origina uma dada transação não deve ter o poder de autorizá-la.

A segregação de funções “consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno” (ALMEIDA, 2003, p.67).

Outra forma de atender os objetivos dos controles internos é por meio do sistema de autorização e aprovação, que:

compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. À medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa. (ATTIE, 1992, p.205).

O sistema de autorização e procedimentos deve abranger:

a existência de normas escritas e organizadas, bem como manuais de procedimentos e fluxogramas. Quanto ao aspecto contábil, devem existir planos de contas e manuais de procedimentos que esclareçam as dúvidas sobre o registro dos dados e que facilitem a elaboração de demonstrações e outras informações financeiras de uso interno e externo. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1992, p.54).

Os princípios e fundamentos dos controles internos podem ser expostos da seguinte maneira:

QUADRO 2

Princípio e fundamentos dos controles internos

CONTROLE INTERNO A SER ADOTADO	MOTIVO
a. Devem ser fixadas as responsabilidades.	Se não existir delimitação extra, o controle será ineficiente.
b. A contabilidade e as operações devem estar separadas.	Um empregado não deve ocupar um posto em que tenha controle da contabilidade e, ao mesmo tempo, controle das operações que ocasionem lançamentos.
c. Controles cruzados. Por exemplo, as	Devem ser utilizadas todas as provas disponíveis

vendas diárias devem ser acumuladas e confrontadas ao final do período com a soma das etiquetas das mercadorias entregues.	para se comprovar a exatidão, visando assegurar que as operações foram registradas corretamente na contabilidade.
d. Nenhuma pessoa individualmente deve ter completamente a seu cargo uma transação comercial.	Qualquer pessoa, deliberadamente ou inadvertidamente, cometerá erros, entretanto, é provável que se descubram os erros se o manejo de uma transação está dividido entre duas ou mais pessoas.
e. Deve-se escolher e treinar cuidadosamente os empregados.	Um treinamento cuidadoso oferece como resultados: melhor rendimento, custos reduzidos e empregados mais atentos e ativos.
f. Se for possível: deve haver rotatividade entre os empregados destinados a cada trabalho. deve ser imposta a obrigação de usufruto de férias para todas as pessoas que ocupam postos de confiança.	Isso reduz as oportunidades de fraude e indica a adaptabilidade do empregado.
g. As instruções de operações para cada cargo devem ser sempre fornecidas por escrito.	Os manuais de procedimentos fomentam a eficiência e evitam erros ou interpretações erradas.

Fonte: Crepaldi, 2007, p. 283

2.2.3 Tipos de controles internos

Os controles internos configuram-se em instrumentos fundamentais tanto para a contabilidade quanto para a administração, sendo, portanto classificados em controles internos contábeis e controles internos administrativos.

Os controles contábeis compreendem:

o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores (ATTIE, 1992, p.201).

Para Cassaro os controles internos contábeis “compreendem o plano de organização e todos os sistemas, métodos e procedimentos relacionados à salvaguarda dos bens, direitos e obrigações e a fidedignidade dos registros financeiros” (CASSARO, 1997, p.35).

Como exemplo de controles internos contábeis pode-se citar: o sistema de autorização e aprovação de transações; os princípios de segregação de tarefas; controles físicos sobre os bens e informações; a custódia de bens e direitos.

Cassaro (1997, p.35) afirma que os controles internos administrativos:

compreendem o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos estabelecidos pela direção com a finalidade de contribuir para a eficiência e eficácia operacional, obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração.

Os controles administrativos compreendem:

o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito, à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade. (ATTIE, 1992. p. 201,202).

Como exemplo de controles internos administrativos pode-se citar: os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; os métodos de programação e controle de atividades; os sistemas de avaliação de desempenho.

2.2.4 Características de um sistema de controles internos

O sistema de controles internos compreende:

o plano de organização e o conjunto coordenado de sistemas, métodos e procedimentos adotados por uma empresa para a salvaguarda de seu patrimônio, a eficiência operacional e exatidão e confiabilidade dos registros e informações contábeis-financeiras. (CASSARO, 1997, p.34).

Para Attie (2009, p. 152) um sistema de controles internos bem desenvolvidos pode incluir: “o controle orçamentário, custos padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna”.

Um bom sistema de controles internos:

deve assegurar que as transações estejam sendo adequadamente registradas de modo a permitir a elaboração de demonstrações financeiras segundo os princípios contábeis, garantir que as transações sejam feitas com autorização formal da administração, possibilitar o confronto entre os registros contábeis-financeiros e os respectivos bens, direitos e obrigações (CASSARO, 1997, p.34).

Pode-se observar que as ocorrências das transações efetuadas pela empresa são um assunto de grande importância para os controles internos. Cassaro (1997, p.34) define transação como sendo o “intercâmbio de ativos e serviços dentro da empresa ou entre esta e o mercado com o qual interage”.

Um sistema adequado de controles internos deve contribuir para que o fluxo de transações ocorra de modo seguro, formal e autorizado. Esse ciclo se desenvolve em quatro passos, sendo eles: “autorização para que se faça a transação; sua ocorrência de fato; o registro dessa ocorrência; e o controle do processo e a avaliação dos efeitos que essa ocorrência tenha causado ou possa vir a provocar à empresa.” (CASSARO, 1997, p.35).

Um eficiente sistema de controles internos deve compreender as seguintes características:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições (ATTIE, 2009, p.153).

2.2.5 Limitações dos controles internos de uma entidade

Os controles internos podem fornecer apenas segurança razoável para a administração quanto à consecução dos objetivos de uma entidade.

As limitações dos controles internos são, principalmente, com relação a:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas; e

- Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias (CREPALDI, 2007, p.284).

Franco e Marra (2001) ainda acrescentam limites inerentes aos controles internos: custo x benefício, procedimento se tornar inadequado devido a mudanças nas condições, descumprimento de um controle interno por um membro da administração, falta de controles internos para atividades não rotineiras.

O conluio pode ocorrer, por exemplo, entre um empregado do departamento de compras e um fornecedor, ou entre um empregado do departamento de vendas e um cliente. Eles podem cometer e esconder fraude de forma tal que ela não seja detectada por controles internos.

Falhas em controles estabelecidos podem ocorrer quando pessoas não entendem instruções corretamente, ou cometem erros por falta de cuidado, distração ou cansaço. Mudanças temporárias ou permanentes de pessoal ou em sistemas ou procedimentos também podem contribuir para falhas.

2.3 Contas a pagar

As contas e obrigações a pagar “representam responsabilidades para liquidação futura, em contrapartida ao recebimento atual de bens, direitos e/ou serviços.” (AUDIBRA, 1974 – p. 122).

Para Almeida (2003, p. 324), as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa.

Conforme Silva Junior (2000, p. 100), as contas a pagar “tratam de uma garantia de segurança onde nenhum pagamento deve ser efetuado sem a evidência documental da existência de um passivo e evitando pagamentos em duplicidade, reconhecimento apropriado de dívida decorrente da aquisição de produtos, de bens, de mercadorias, serviços prestados e ou recebidos, onde a empresa deve se ater a registrar tudo e documentar por seus investimentos e valores corretos”.

A área de contas a pagar compreende os esforços que a empresa tem para receber as notas fiscais e outros documentos que notifiquem os pagamentos, programá-los para serem pagos sempre de confrontação com os fluxos de caixa da empresa, e reconhecendo tais obrigações em tempo hábil.

Uma das áreas favoritas para constantes fraudes sempre foi a do sistema de Contas a pagar e seus procedimentos. Em quase todos os casos, a fraude é possibilitada pela violação dos controles internos.

3 METODOLOGIA

Esse estudo pode ser classificado, quanto aos fins, como pesquisa aplicada, pois conforme Vergara (2007, p.47) “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Nesse sentido, Yin (2001) salienta que a verdadeira essência de um estudo de caso é que se procura esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Além disso, o autor completa:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais (YIN, 2001, p. 32).

Quanto aos meios esse projeto classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo, estudo de caso e participante.

Bibliográfica porque, segundo Vergara (2007, p.48) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Documental porque “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anuais, balancetes,... e outros” (VERGARA, 2007, p. 48).

Pesquisa de campo, pois “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2007, p. 47,48).

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

Participante, pois: “não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação” (VERGARA, 2007, p.49).

4 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS DA PESQUISA

No estudo de caso proposto destaca-se a seguir a caracterização da empresa, as questões que nortearam a entrevista, bem como os resultados obtidos.

4.1 Caracterização da empresa

O nome da empresa utilizado neste trabalho é fictício pelo motivo de se manter sigilo na divulgação, entretanto os controles internos e resultados são reais. A Transportadora Lopes Ltda, fundada em 1986, está localizada em Minas Gerais, na cidade de Santa Luzia, onde foi fundada. Atua na área de transporte rodoviário de cargas a granel. Conta, atualmente, com um quadro de 565 colaboradores.

Tem como missão proporcionar soluções criativas e inovadoras no transporte rodoviário de cargas a granel, entendendo as necessidades dos clientes, colaboradores, sócios e atendendo-os satisfatoriamente. Sua visão é ser referência no transporte rodoviário de cargas a granel no Brasil. Valoriza princípios como ética, qualidade, responsabilidade, comprometimento e valorização das pessoas.

Atualmente conta com a maior frota de carretas basculantes do estado de Minas Gerais, cuja média de idade é de 2,5 anos, sendo todos os equipamentos identificados e rastreados.

Possui como principais clientes Vale, Suzano, Yamana, Magnesita, ArcelorMittal, Fertilizantes Heringer, CSN, Gerdau, Samarco, Ical, Anglo American, Mineração Maracá, Aperam, dentre outros. Os principais produtos transportados são ferro silício, nióbio, níquel, concentrado de cobre, ferro gusa, cal virgem, pasta eletroídica, minérios, carvão coque, calcário, fertilizantes, soja, trigo, açúcar, escória, cimento, clínquer dentre outros.

4.2 Estudo de caso

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a avaliação dos controles internos da empresa Transportadora Lopes Ltda, onde destacamos as questões abordadas, os resultados obtidos, constatações de pontos fortes e fracos que porventura foram detectadas, bem como sugestões da auditoria para aprimoramentos dos controles internos e mitigação de riscos da área de contas a pagar. Foi realizada entrevista com uma colaboradora da empresa envolvida nas atividades de contas a pagar.

Na aplicação da entrevista, destacam-se a seguir as 25 perguntas direcionadas para o conhecimento dos controles internos na área destacada de acordo com o programa de trabalho de uma auditoria de controles internos.

1. A empresa possui manual de normas e procedimentos para o pagamento de contas?

Foi constatado, por meio da entrevista, que a empresa não possui manual de normas e procedimentos para a área de contas a pagar.

A ausência do manual de normas e procedimentos pode desencadear processos equivocados que gerarão potenciais erros ocasionando perdas financeiras, desgaste com fornecedores, prestadores de serviços e colaboradores.

Recomendação:

A sugestão é a de que a empresa adote a formalização do manual de normas e procedimentos, o qual se constitui em ferramenta da governança, no sentido de orientação aos profissionais envolvidos nos controles internos da área para que se mitiguem os riscos de erros, desvios, perdas financeiras. Este manual deverá conter as funções, responsabilidade de cada colaborador, como devem ser executados os processos e quais ferramentas serão utilizadas, o correto manuseio dos equipamentos e dicas de convivência em grupo.

2. A empresa possui Departamento de Contas a Pagar? Se negativo, qual o departamento responsável pelo pagamento das contas?

A empresa não possui um departamento específico de contas a pagar. O departamento financeiro é o responsável por estes pagamentos. Apesar de não possuir um departamento exclusivo para contas a pagar, a empresa conta com colaboradores específicos para desenvolver esta atividade. As colaboradoras envolvidas no pagamento de contas são: uma diretora financeira, uma gerente financeira, uma analista financeira (contas a pagar). O departamento financeiro ainda possui duas analistas financeiras responsáveis pelo contas a receber.

Recomendação:

A sugestão é que a segregação de funções seja adotada, de maneira que a mesma pessoa não execute as funções de aprovação de operações, execução e controles das mesmas, de modo que não tenha completa autoridade sobre uma parcela significativa de qualquer transação. Sempre que possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova os atos, para não expor a riscos os interesses da empresa.

3. Qual o sistema utilizado pelo departamento responsável pelo pagamento de contas?

O sistema integrado utilizado pela empresa é o Rodopar. O módulo Financeiro permite o controle do fluxo de caixa, administra todas as aplicações, descontos, caixa central, filiais e caixas setoriais. Gerencia o controle de compensações e apurações de diferenças de extratos e integra automaticamente as contas a receber e a pagar, pagamentos e recebimentos por EDI (troca de informações entre a Instituição Financeira e o sistema) e as transferências múltiplas. O módulo é totalmente integrado ao Fiscal e ao Contábil, o que evita a redigitação de dados. O módulo Fluxo de Caixa realiza o controle orçamentário e o fluxo financeiro nos regimes de caixa e competência.

O sistema possui completo controle de pagamentos de fornecedores por emissão de cheques ou arquivos eletrônicos, autorização de pagamento com nível hierárquico, gerenciamento dos impostos retidos na fonte.

Recomendação:

Considerar o custo/benefício de customizar o módulo de contas a pagar, visto que, um sistema integrado é de suma importância nas operações da empresa, pois permite maior controle de suas atividades, e redução de possíveis erros, falhas e fraudes. Além disto, a empresa dispõe de informações em tempo hábil e com maior credibilidade.

4. Existem senhas de acesso no sistema de pagamento de contas?

O módulo Financeiro possui senha de acesso, o que permite identificar o responsável por qualquer alteração nesse módulo. Entretanto, foi constatado em entrevista que as colaboradoras possuem a senha de acesso umas das outras.

A ausência de sigilo e compartilhamento de senha faz com que seja falha a questão da identificação do real responsável pela operação no sistema. Caso seja detectado algum erro, ou até mesmo fraude em determinado pagamento, não se saberá ao certo quem utilizou a senha para autorizar o procedimento.

Recomendação:

Orientar os colaboradores sobre a importância de a senha ser pessoal e intransferível, sob a pena de se responsabilizar o titular da senha por sua utilização. Outra sugestão é que a empresa defina através de organogramas as linhas de autoridade e responsabilidade de seus funcionários. Isso faz com que eles saibam corretamente até onde podem ir no exercício de suas funções.

5. Existe um departamento responsável pelo recebimento das notas fiscais?

A empresa não possui um departamento específico para o recebimento das notas fiscais. O responsável pela compra é quem recebe a nota fiscal. Em sua grande maioria, as compras são feitas pelo almoxarifado.

A falta de um único departamento para recebimento das notas fiscais é algo que pode facilitar a perda, o extravio destas notas e até mesmo ocasionar atraso no pagamento das obrigações. Pode-se observar que aqui a segregação de funções é infringida, visto que o responsável pela compra é quem recebe a nota fiscal.

Recomendação:

A sugestão para a empresa é a criação de um departamento para a recepção de mercadoria e serviços, juntamente com a nota fiscal, visto que o departamento de compras não pode se envolver nesta recepção. Este departamento seria responsável pela conferência do produto/serviço com a nota fiscal e ordem de compra, encaminhamento da nota fiscal, com evidência da conferência da compra, para o departamento de contas a pagar.

6. É dada evidência na nota fiscal de que o bem foi recebido ou que o serviço foi prestado? Se positivo, descreva como é feito.

O colaborador que recebe a nota fiscal aposta o carimbo para evidenciar que o produto/serviço foi recebido, por quem foi recebido e identifica se é para estoque ou consumo direto.

A evidência dada na nota fiscal de que o produto/serviço foi recebido é uma forma de se evitar que ocorram pagamentos indevidos, que poderiam gerar perda financeira para a empresa.

Os controles dessas atividades não oferecem riscos significativos para a empresa.

7. Qual o departamento responsável por lançar as notas fiscais no sistema?

O almoxarifado lança as notas fiscais referentes aos produtos para estoque. Após o lançamento, as notas fiscais são encaminhadas para o departamento fiscal, bem como as notas fiscais de consumo direto e serviço. O departamento fiscal lança as notas fiscais no sistema, que alimenta o módulo financeiro. Após o lançamento no sistema, as notas fiscais são encaminhadas para o Gerente Administrativo.

Recomendação:

A sugestão é que o lançamento das notas fiscais seja centralizado em um único departamento, para diminuir o risco de não serem lançadas no sistema, evitando atraso nos pagamentos e pagamento de juros e multa.

8. Todos os pagamentos tem registro no sistema antes de serem efetivamente quitados?

O departamento fiscal lança as notas fiscais no sistema, que alimenta o módulo financeiro. Após o lançamento no sistema, as notas fiscais são encaminhadas para o Gerente Administrativo.

Recomendação:

É de extrema importância que as notas sejam lançadas no sistema antes de serem quitadas. Esta é uma maneira de evitar que as mesmas sejam pagas em duplicidade ou que se façam pagamentos indevidos.

9. Com que antecedência os documentos chegam para o responsável pelo seu pagamento?

O Gerente Administrativo confere as notas fiscais, assina essas notas em campo não específico, evidenciando que as mesmas estão autorizadas para pagamento. Após este processo, as notas são encaminhadas, com pelo menos um dia de antecedência da data de vencimento, para a responsável pelo pagamento de contas no departamento financeiro. Neste momento, todos os pagamentos já estão devidamente registrados no sistema, pois o módulo Financeiro foi alimentado pelo módulo Fiscal.

Recomendação:

A proposta é que a empresa estipule um prazo que o documento chegue ao departamento de contas a pagar, tempestivamente, para se possam provisionar o registro dos pagamentos (mínimo de dois dias). Para que isso funcione, o departamento de compras deve comunicar a todos os seus fornecedores, no ato da compra, o prazo mínimo para pagamento da nota fiscal. Essa comunicação pode ser feita via *e-mail* ou até mesmo via contato telefônico. O contas a pagar ficará responsável por conferir se este prazo está sendo cumprido. Além do prazo mínimo para pagamento, é viável que o Contas a Pagar determine um prazo maior para que a nota fiscal chegue ao departamento para seu efetivo pagamento, tendo tempo hábil para as conferências necessárias.

10. Há possibilidade de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?

Autorização para pagamento não é feita via sistema, o Gerente Administrativo faz esta autorização por meio de sua assinatura em campo não específico da nota fiscal a ser paga.

No módulo Financeiro, a aprovação dos pagamentos das notas fiscais pode ser feita pela Analista Financeira (contas a pagar) ou Gerente Financeira, mas somente das notas fiscais previamente autorizadas pelo Gerente Administrativo.

O fato da autorização para pagamento da nota fiscal ser realizada de forma manual pelo Gerente Administrativo faz que com não exista impedimento para aprovação no módulo financeiro.

Recomendação:

A sugestão é que esta autorização seja feita de maneira eletrônica no módulo financeiro, para só assim ser aprovada para pagamento. Quanto menos atividades manuais forem executadas no processo de autorização e aprovação de pagamento, menor o risco de erros e fraudes no pagamento das contas.

11. As alterações de vencimento no contas a pagar são devidamente registradas e aprovadas?

A alteração da data de vencimento das notas fiscais no sistema pode ser feita pela responsável pelo pagamento de contas (analista financeira) e pela Gerente Financeira. Caso a nota fiscal ainda não tenha sido aprovada para pagamento no módulo Financeiro, o departamento fiscal também consegue fazer essa alteração.

Recomendação:

Sugere-se que apenas pessoas com acesso ao módulo financeiro tenham permissão para alteração da data de vencimento das notas fiscais, visando maior controle, organização e até mesmo para garantir que as contas sejam pagas na data correta.

12. A empresa possui dias específicos para realizar pagamentos?

A empresa não possui dias específicos para efetuar o pagamento das contas, esta atividade é realizada todos os dias.

Recomendação:

A sugestão é que sejam estipulados dias específicos para realização dos pagamentos com o objetivo de organizar as atividades do departamento.

13. Existe algum controle que assegure que os documentos sejam pagos na data devida?

Para evitar que os pagamentos sejam feitos em atraso, as notas fiscais liberadas pelo departamento Fiscal são encaminhadas com um relatório indicando a data de vencimento de cada uma delas. Sempre tem um responsável para autorizar as notas para pagamento, no caso, o Gerente Administrativo e, em sua ausência, a Diretora Administrativa.

Recomendação:

Sugere-se a alteração na autorização de pagamentos, pois conforme verificado na entrevista o sistema integrado já está preparado para realizar a autorização eletrônica, e desta maneira seria evitado a necessidade de visto em todas as notas fiscais, uma vez que seria realizado por meio do sistema informatizado.

14. Como é feita a comunicação com o responsável pelos pagamentos quando há devolução de compras (total ou parcial)?

Quando ocorre devolução de compras, total ou parcial, o Almojarifado é o responsável por fazer o estorno no sistema e comunicar ao Departamento Fiscal, para que a exclusão seja feita no sistema. Para dar baixa nessas devoluções, o próprio fiscal pode fazer, se ainda estiver no período contábil, mas se estiver fora do período contábil, apenas o responsável pelo contas a pagar poderá baixar.

Percebe-se certa fragilidade, pois a empresa não está livre de realizar pagamentos de compras que foram devolvidas caso os responsáveis não se comuniquem de maneira adequada.

Recomendação:

Neste caso, é salutar que a empresa crie um relatório diário com a finalidade de confrontar entradas físicas e fiscais sendo confrontadas com quantidades em aberto após a geração do pedido de compra, e desta maneira constatar se algum pedido está pendente de lançamentos físicos e fiscais.

15. O responsável pelos pagamentos tem autorização para baixa por devolução?

Para dar baixa nas devoluções de compra, o próprio departamento fiscal pode fazer, se ainda estiver no período contábil da competência mensal, mas se estiver fora do período contábil da competência mensal, apenas o responsável pelo contas a pagar poderá baixar.

Recomendação:

A baixa por devolução deve ser acesso restrito ao colaborador responsável pelo estoque, respeitando-se, assim, a segregação de funções.

16. Há revisão e autorização dos pagamentos?

É feita uma conferência manual entre o físico e o relatório do sistema antes de aprovar as notas para pagamento no módulo financeiro. Verifica-se que, apesar de se realizar a revisão dos pagamentos, o sistema atual não é isento de falhas, pois caso a conferência não seja feita de maneira correta corre-se o risco de se realizar um pagamento indevido.

Recomendação:

Os pagamentos precisam ser revisados antes de serem enviados à Instituição Financeira, pois após a remessa de documentos enviada, não é possível estornos, indica-se maior controle nesta revisão e a integração com o sistema Rodopar.

17. Como são feitos os pagamentos? O sistema é interligado com a Instituição Financeira?

Depois de aprovar as contas a serem pagas no dia, é criado um arquivo remessa no módulo Financeiro, que é importado pelo sistema da Instituição Financeira. No mesmo dia, a Instituição Financeira gera um arquivo retorno, que é importado pelo módulo financeiro do Rodopar, onde é feita a conferência para verificar se todas as contas foram pagas. Os arquivos

remessas só podem ser gerados até as 16:00h para que o pagamento seja efetuado no mesmo dia. Quando acontece de ter que efetuar o pagamento de alguma conta após este horário, ele é feito de forma manual no site da Instituição Financeira.

O fato de a empresa utilizar um sistema integrado à Instituição Financeira reduz a chance de erros e fraudes, que ocasionariam perdas financeiras para a empresa.

Recomendação:

Sugere-se a criação de um controle maior para evitar pagamentos fora do horário, para que não ocorram pagamentos de forma manual.

18. A empresa realiza pagamentos pela internet? Se positivo, como funciona o processo para autorização destes pagamentos?

Os pagamentos realizados pela *internet* são autorizados pela Gerente Financeira, e em sua falta, pela Analista Financeira (contas a pagar) com a senha da Gerente Financeira. O processo de pagamento inicia após o recebimento dos documentos fiscais lançados pela contabilidade, e a analista financeira realiza a conferência entre o documento físico e o lançamento no sistema que já está com a data de vencimento e quantidade de parcelas a serem pagas (caso se aplique). Após este procedimento de conferência é gerado um arquivo para a Instituição Financeira e a remessa é enviada, a confirmação do pagamento geralmente é verificada no próximo dia útil pela analista.

Mais uma vez a senha está sendo compartilhada por mais de um usuário, o que causa fragilidade no processo de pagamento via *internet*. Senha é pessoal e intransferível.

Recomendação:

É preciso revisar esse processo, para que cada colaborador realize apenas atividades que sejam de sua responsabilidade.

19. Existem duas assinaturas escritas ou eletrônicas para efetuar os pagamentos?

Quando é necessário efetuar pagamentos através de cheques, esses podem ser assinados pelo Presidente ou pelos sócios. O Presidente pode assinar os cheques sozinho, mas no caso de

sócios são necessárias duas assinaturas. No caso de assinatura eletrônica, quem tem a senha é a Diretora Financeira, entretanto essa senha é utilizada pela Gerente Financeira para autorizar os pagamentos.

Os pagamentos com cheque precisam de autorização para emissão e respectivo pagamento, com dupla assinatura e rubrica nos documentos comprobatórios da dívida.

Recomendação:

Senhas são pessoais e intransferíveis, no caso, se a Diretora Financeira, por algum motivo não pode assinar alguma autorização de pagamento, esta responsabilidade deverá ser passada para outra pessoa que tenha autorização para fazê-la.

20. Existem controles adequados na guarda dos talonários de cheque?

A empresa possui cofre que é vigiado por uma câmera de segurança e apenas as colaboradoras do departamento financeiro têm acesso. Nele ficam guardados talões de cheques, dinheiro e cheques recebidos. Por motivo de segurança, os talões de cheques são desbloqueados apenas no momento em que serão utilizados.

Recomendação:

É preciso que haja um controle numérico dos cheques emitidos, cheques em branco e cheques cancelados. O cofre só deverá ser acessado por uma única pessoa, por questões de segurança.

21. Quem efetua a baixa dos pagamentos? Como são feitas estas baixas?

Para baixar os pagamentos realizados no dia, a Analista Financeira (contas a pagar) utiliza o arquivo retorno da Instituição Financeira. O sistema faz a leitura do arquivo e baixa os títulos pagos. Caso o retorno da baixa da Instituição Financeira não seja consistente será verificado o motivo e o fornecedor contatado para dirimir quaisquer eventuais informações errôneas do processo.

É uma boa prática a baixa dos títulos pagos via leitura do arquivo retorno da Instituição Financeira pelo sistema Rodopar, por não se tratar de uma atividade manual, o que reduz o risco de erros.

22. As baixas de duplicatas a pagar são realizadas com documentos hábeis e comprobatórios?

Para conferir se todos os títulos pagos foram baixados utilizam-se as notas fiscais e o arquivo retorno da Instituição Financeira que possui *interface* com o sistema integrado da empresa, que já apresenta relatório com eventuais pendências.

Neste aspecto a empresa já utiliza os sistemas existentes para realizar as conciliações.

23. A empresa possui fundo fixo?

A empresa possui um caixa sem valor fixo. Não é estipulado valor máximo para os pagamentos realizados com este recurso. Grande parte dos pagamentos efetuados pelo caixa corresponde a reembolso de despesas dos motoristas (borracharia, etc), o que gerava grande movimentação de pessoas no departamento financeiro. Por motivo de segurança, decidiu-se que parte dinheiro do caixa ficaria com o colaborador que recebe os tacógrafos, visto que todos os motoristas precisam entregar o tacógrafo para ele, e neste momento já podem fazer o acerto de seus reembolsos. Diariamente, este colaborador faz um vale no valor de R\$1.000,00 (Hum mil reais) que é acertado no final do dia com a Gerente Financeira, que faz sua conferência e apresenta para a Diretora Financeira.

O fundo fixo é um sistema de controle de caixa cujo objetivo é facilitar o atendimento das necessidades de pagamento de pequenas despesas de uma empresa.

Recomendação:

É preciso determinar uma quantia fixa, que deve ser colocada à disposição do responsável pelo caixa, e também estipular um valor máximo para pagamento por meio do fundo fixo. Caso a empresa autorize vales provisórios, este precisa ser feito em formulários adequados, expresso em número e por extenso, datado e assinado por quem recebeu e devidamente autorizado.

24. Com que frequência e por quem o fundo fixo é conferido?

A Gerente Financeira faz conferência do caixa diariamente e o apresenta para Diretora Financeira.

Recomendação:

Cada movimentação de valores precisa ter comprovante de pagamento e aprovação de um superior. Para evitar desvios ou pequenas retiradas, é recomendadas contagens ocasionais feitas de surpresa. Devem ser feitas contagens de numerários, averiguando se os documentos comprobatórios não possuem rasuras ou alterações. Para cada fundo fixo a empresa deverá exigir a assinatura do termo de responsabilidade do profissional que será responsável pelo seu manuseio e guarda.

25. Há realização de conciliação periódica dos pagamentos com a contabilidade?

A conciliação bancária é realizada pela analista financeira (contas a receber), que posteriormente encaminha a documentação para a Contabilidade. Atualmente a conciliação bancária é realizada mensalmente, em virtude dos fechamentos contábeis.

Recomendação:

Sugere-se que esta conciliação seja feita, no mínimo, mensalmente evitando desta maneira informações divergentes entre o caixa da empresa e a contabilidade. Há de se levar em consideração ainda que com o atual fechamento mensal, a empresa fica suscetível a atrasos nos fechamentos o que pode prejudicar as informações advindas da Contabilidade Gerencial, comumente utilizada para a tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivos o conhecimento, a análise e a melhoria dos procedimentos adotados no departamento de contas a pagar de empresa Transportadora Lopes Ltda, avaliando assim, a confiabilidade em seu controle interno.

5.1 Resultados obtidos com o trabalho

A análise do atual controle interno adotado apresentou algumas deficiências, como por exemplo, falta de manual de normas e procedimentos, compartilhamento de senhas entre colaboradores, fragilidade na segregação de funções, dentre outros. Essas deficiências possibilitam a ocorrência de erros e fraudes, comprometendo a precisão e a confiabilidade nos informes e relatórios contábeis e financeiros. Para estas deficiências foram criadas propostas para melhoria do controle interno.

A aplicação destas propostas proporcionará a otimização do controle interno, reduzindo as possibilidades de erros e fraudes, aumentando a confiabilidade nas informações geradas pelo departamento de contas a pagar. As sugestões de melhorias no departamento de contas a pagar poderão gerar maior organização e confiança nos procedimentos, que passarão a ser mais seguros e formais. Com relação à segregação de funções, adequando as atividades aos departamentos corretos, aumentará a segurança na execução destas atividades, visto que passarão a ser executadas e autorizadas por pessoas diferentes.

A empresa que possui um sistema de controle interno eficiente possui maior controle sobre seu ativo, passivo, receitas, custos e despesas, maior possibilidade de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos funcionários, verificando se estão de acordo com as necessidades e interesses da empresa. Desta maneira a empresa pode proteger seu patrimônio, confiar nas informações geradas pelos departamentos, promover a eficiência operacional e estimular a obediência e respeito às políticas da administração, bem como evitar erros e desperdícios, e se ocorridos, identificá-los. O controle interno precisa ser eficiente para identificar erros em curto prazo para evitar maiores danos à empresa. A importância da

fidedignidade das informações está em evitar problemas com a auditoria, tanto externa quanto interna, visto que esta última verifica a adequação e eficácia dos controles internos e a primeira testa a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado. Daí a importância que este estudo trouxe a empresa Transportadora Lopes Ltda.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

O trabalho não esgota o assunto aqui tratado. Há que se considerar que numa estrutura de governança, cujos controles internos são de extrema importância para mitigar riscos, evitar perdas e prevenir fraudes, sugere-se para futuras pesquisas sobre o tema em questão, o estudo do departamento de Gestão de Riscos, da aderência às normas externas e internas (*Compliance*) e o monitoramento das atividades de forma contínua (auditoria interna).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 1, p. 25-44, Cap. 3, p. 62-87.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, Willian. **Auditoria Interna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

AUDIBRA – Instituto de Auditores Internos do Brasil – **Normas brasileiras para o exercício da Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Instrução Normativa RFB Nº 1515**, de 24 de novembro de 2014. Dispõe sobre a determinação e o pagamento do imposto sobre a renda e da contribuição social sobre o lucro líquido das pessoas jurídicas, disciplina o tratamento tributário da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins no que se refere às alterações introduzidas pela Lei nº 12.973, de 13 de maio de 2014, e dá outras providências. Disponível em:

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=58604>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

CASSARO, Antônio Carlos. **Controles internos e segurança de sistemas**: prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas. 1. ed. São Paulo: LTr, 1997.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso Básico de Auditoria 1**: normas e procedimentos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DELOITTE. Normas internacionais de contabilidade IFRS. 1ª Ed. 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, Hilário; ERNESTO, Marra. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis**: Normas e procedimentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004 Cap. 1 p.11

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 93p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ENTREVISTA PARA CONHECIMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE CONTAS A PAGAR DA EMPRESA D' GRANEL TRANSPORTES E COMÉRCIO LTDA

1. A empresa possui manual de normas e procedimentos para o pagamento de contas?
2. A empresa possui Departamento de Contas a Pagar? Se negativo, qual o departamento responsável pelo pagamento das contas?
3. Qual o sistema utilizado pelo departamento responsável pelo pagamento de contas?
4. Existem senhas de acesso no sistema de pagamento de contas?
5. Existe um departamento responsável pelo recebimento das notas fiscais?
6. É dada evidência na nota fiscal de que o bem foi recebido ou que o serviço foi prestado? Se positivo, descreva como é feito.
7. Qual o departamento responsável por lançar as notas fiscais no sistema?
8. Todos os pagamentos tem registro no sistema antes de serem efetivamente quitados?
9. Com que antecedência os documentos chegam para o responsável pelo seu pagamento?
10. Há possibilidade de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?
11. As alterações de vencimento no contas a pagar são devidamente registradas e aprovadas?
12. A empresa possui dias específicos para realizar pagamentos?
13. Existe algum controle que assegure que os documentos sejam pagos na data devida?

14. Como é feita a comunicação com o responsável pelos pagamentos quando há devolução de compras (total ou parcial)?
15. O responsável pelos pagamentos tem autorização para baixa por devolução?
16. Há revisão e autorização dos pagamentos?
17. Como são feitos os pagamentos? O sistema é interligado com a Instituição Financeira?
18. A empresa realiza pagamentos pela *internet*? Se positivo, como funciona o processo para autorização destes pagamentos?
19. Existem duas assinaturas escritas ou eletrônicas para efetuar os pagamentos?
20. Existem controles adequados na guarda dos talonários de cheque?
21. Quem efetua a baixa dos pagamentos? Como são feitas estas baixas?
22. As baixas de duplicatas a pagar são realizadas com documentos hábeis e comprobatórios?
23. A empresa possui fundo fixo?
24. Com que frequência e por quem o fundo fixo é conferido?
25. Há realização de conciliação periódica dos pagamentos com a contabilidade?