



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Especialização em Auditoria

**CONTROLES INTERNOS ATUANDO NA MITIGAÇÃO DE RISCOS
ENVOLVIDOS NAS ÀREAS DE CONTAS A PAGAR E RECEBER.**

Bárbara Cristina Figueiredo Silva

Belo Horizonte
2015

Bárbara Cristina Figueredo Silva

**CONTROLES INTERNOS ATUANDO NA MITIGAÇÃO DE RISCOS
ENVOLVIDOS NAS ÁREAS DE CONTAS A PAGAR E RECEBER.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG como requisito parcial para obtenção do título de especialista em auditoria.

Orientador: Carlos Mauricio Vieira
Área: Controles Internos

**Belo Horizonte
2015**

Bárbara Cristina Figueredo Silva

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Auditoria do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG.

CONTROLES INTERNOS ATUANDO NA MITIGAÇÃO DE RISCOS ENVOLVIDOS NAS ÁREAS DE CONTAS A PAGAR E RECEBER.

RESUMO DAS AVALIAÇÕES:

1. Do professor orientador
2. Da apresentação oral
3. Nota Final

CONCEITO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me ajudado a realizar este sonho, a minha mãe pelo amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela sabedoria, oportunidade e pelo conforto nas horas difíceis.

Ao meu pai (*In Memoriam*), pelo incentivo aos estudos e disposição em ajudar em todas as etapas de minha vida, sendo exemplo de vida.

A minha mãe pela dedicação, carinho e principalmente força nesta etapa final para seguir com meus estudos.

Ao meu orientador e também Prof. Carlos Mauricio Vieira, que tornou possível a realização deste trabalho, através de discussões e conhecimentos compartilhados.

Aos demais professores, coordenadores e funcionários do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da UFMG, pela dedicação demonstrada ao longo do curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

***"A satisfação está no esforço e não
apenas na realização final".***

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo evidenciar a importância dos controles internos como ferramenta de Gerenciamento de riscos e fraudes. Foram analisados os setores de contas à receber e a pagar de uma empresa do ramo de construção civil, mapeando como era e como ficou o fluxo das atividades pertinentes ao setor antes e depois da implantação de um software integrado e dos procedimentos operacionais, apontando problemáticas, consequências e melhorias adquiridas com as implantações. Ao analisar os resultados gerados por este estudo pôde-se identificar, que a Construtora ABC embora tenha obtido uma melhora em seus controles, ainda está vulnerável a erros e fraudes, necessitando de readequações nos processos operacionais, e principalmente segregação de funções.

Palavras-chaves: Riscos, gerenciamento, controles internos, Contas à Receber, Contas à Pagar, procedimentos operacionais, fraudes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cubo do COSO.....	25
Figura 2 :Organograma	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Lei Sarbanes-Oxley.	22 e 233
------------------------------------	----------

LISTA DE SIGLAS

AAA: Associação Americana de Contadores

AICPA: Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

COSO: The Comitee of Sponsoring Organizations

FEI: Executivos Financeiros Internacionais

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA: Instituto dos Auditores Internos

IMA: Instituto dos Contadores Gerenciais

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

SOX: Sarbanes-Oxley

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do Problema.....	12
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Especificos.....	13
1.4	Justificativa da escolha do tema.....	13
1.5	Metodologia de Pesquisa.....	13
1.6	Estrutura do Trabalho.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Riscos.....	15
2.1.1	O Gerenciamento de Riscos.....	15
2.1.2	Componentes do Gerenciamento de Riscos.....	17
2.2	Controles Internos.....	18
2.2.1	Tipos de Controle Interno.....	19
2.2.1.1	Controles de Sistemas Contábeis e de Informações.....	19
2.2.1.2	Controles Organizacionais.....	20
2.2.1.3	Controles de procedimentos e do fluxo de documentos.....	20
2.2.1.4	Controles internos estratégicos.....	20
2.3	Lei Sarbanes –Oxley.....	21
2.4	The Comitee of Sponsoring Organizations (COSO).....	24
3	ESTUDO DE CASO.....	26
3.1	Breve Histórico.....	26
3.1.1	Visão.....	27
3.1.2	Missão.....	27
3.1.3	Valores.....	27
3.1.4	Organograma.....	28
3.2	Necessidade de Criação dos Procedimentos Operacionais...	28
3.3	A importância dos sistemas operacionais suas customizações para melhor controle interno.....	30
3.4	Estruturação do Controle Interno.....	31
3.4.1	Contas a Receber.....	32
3.4.1.1	Contas a Receber processo anterior.....	32
3.4.1.2	Problemáticas.....	32
3.4.1.3	Consequências.....	33
3.4.1.4	Objetivo de Implantação do sistema e do procedimento operacional.....	34
3.4.1.5	Contas a Receber novo processo.....	34
3.4.1.6	Melhorias adquiridas.....	35
3.4.1.7	Sugestão de Melhorias para o novo procedimento.....	36
3.5.1	Contas a Pagar.....	37
3.5.1.1	Contas a Pagar processo anterior.....	37
3.5.1.2	Problemáticas.....	38
3.5.1.3	Consequências.....	38
3.5.1.4	Objetivo de Implantação do sistema e do procedimento operacional.....	39
3.5.1.5	Contas a Pagar novo processo.....	39
3.5.1.6	Melhorias adquiridas.....	41

3.5.1.7	Sugestão de Melhorias para o novo procedimento.....	41
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a continuidade das empresas tem aumentado com o passar dos anos. Os diferentes casos de fraudes ocorridas abalaram o mercado financeiro e com isso a confiança dos investidores. Os governos buscam formas de resguardar a integridade das informações econômico-financeiras repassadas ao mercado e as organizações tentam controlar e gerenciar os riscos que porventura possam ocorrer.

Os escândalos financeiros ocorridos recentemente nos Estados Unidos da América (EUA) incentivaram a criação de uma legislação que combatesse as fraudes e os erros cometidos pelas organizações surgindo assim a Lei Sarbanes-Oxley (SOX). Esta lei teve como objetivo utilizar métodos confiáveis de auditoria nas empresas e maior rigidez no Gerenciamento empresarial, utilizando boas práticas de governança corporativa e controles internos eficientes.

O Gerenciamento de Riscos, que atua basicamente com controles internos, tem sido útil para a organização atuar com seus riscos e em seus controles, e assim poder utilizá-los em favor do seu negócio.

1.1 Formulação do Problema

Desta forma, este estudo tem como problema verificar e compreender como os controles internos podem contribuir para minimizar os riscos empresariais, e a importância da sua adoção dentro das organizações utilizando um exemplo prático. O estudo abordará a seguinte questão: “Como os controles internos implantados na Construtora ABC vem contribuindo para minimizar erros e fraudes nos seus recebimentos e pagamentos”.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral proposto por esta pesquisa é o de compreender os controles internos utilizados no setor de Contas a Pagar e a Receber de uma determinada empresa e verificar se estes controles podem efetivamente minimizar as chances de erros e perdas ocasionadas pelos riscos aos quais o setor está exposto. Serão

conceituados alguns tópicos importantes acerca do tema escolhido e será evidenciada a importância de uma boa gestão de riscos nas organizações. Pretende-se verificar como os controles internos que amparam a gestão devem ser utilizados para que as empresas transmitam informações fidedignas aos seus investidores e usuários interessados.

1.3 Objetivos Específicos

Através do estudo de caso, o objetivo específico será demonstrar como a Construtora ABC, era antes e depois das implantações dos procedimentos operacionais, demonstrando se o procedimento foi eficaz, e apontando as problemáticas e consequências que a instituição ainda enfrenta mesmo com a melhoria dos controles.

1.4 Justificativa da escolha do tema

A escolha deste assunto foi feita para analisar como o Gerenciamento de Riscos através dos controles internos contribui para o bom andamento das organizações, seja no seu desenvolvimento como também na sua continuidade, identificando o que é necessário para o aumento da segurança das informações e como elas devem ser executadas pelos gestores, colaboradores e administradores.

1.5 Metodologia de Pesquisa

Quanto à metodologia da pesquisa, a presente monografia será conceitual, prática e teórica, calcada em pesquisas bibliográficas e estudo de caso, fundamentando - à no suporte empírico. Com o objetivo de justificar e fundamentar a problemática apresentada, evidenciando a importância dos controles internos como ferramenta de mitigação de riscos. Alinhando os conhecimentos ao longo do curso com os conceitos teóricos e práticos da realidade profissional. Assim, foi possível inferir que, quanto aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva.

De acordo com Vergara (2006, p. 46-47), quanto aos fins, às pesquisas são explicativas e descritivas, e tem como principal objetivo, respectivamente, tornar algo

inteligível e justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno. Já a pesquisa descritiva, também de acordo com Vergara (2006, p. 47) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também, apresentar fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

1.6 Estrutura do Trabalho

O capítulo 1 – Apresenta o cenário mercadológico que culminou com aprimoramento do gerenciamento de riscos, os problemas, os objetivos gerais e específicos da pesquisa aqui apresentada, sua importância de modo geral, explicando o seu foco, suas hipóteses e suas justificativas, e qual a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa.

O capítulo 2 – Apresenta Referencial Teórico, no qual foi apresentado conceituação e aspectos do Gerenciamento de Risco e Controles internos, por meio de obras e autores que divulgaram suas ideias e conclusões sobre o assunto. Também apresenta bibliografias e citações que serviram de propícia base para confirmar ou negar as hipóteses estabelecidas para a análise.

O capítulo 3 – Caracterização e breve histórico da Empresa estudada, resumo acerca da empresa, a qual servirá de base para as análises utilizadas para responder o problema da pesquisa. Apontamento dos motivos que culminaram com a melhoria dos controles internos. Apresentação do mapeamento das atividades antes e pós implementações, problemáticas e consequências da falta de controle, e melhorias adquiridas com a implementação do software integrado e procedimento operacional na mitigação dos riscos.

O capítulo 4 – Considerações Finais, citando a importância para a Empresa de um melhor controle interno e quais os riscos que a mesma ainda está propícia, afirmando a necessidade de melhorias nos controles internos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Riscos

O risco é hipotético, mas previsível. Pode servir para advertir e ser um perigo essencial a alguma área objeto de estudo. Conforme entendimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) é algo que gera possibilidade de perdas:

O termo risco é proveniente da palavra risicu ou riscu em latim, que significa ousar. Costuma-se entender “risco” como a possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007).

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2003), risco é a expressão da probabilidade de ocorrência e do impacto de eventos futuros incertos que tem potencial para influenciar o alcance dos objetivos de uma organização. Sendo assim, em termos simples e não acadêmicos, risco é todo evento que pode atrapalhar ou impedir que se atinja o alvo pretendido.

“Risco é a incerteza inerente a um conjunto de possíveis consequências (ganhos ou perdas) as quais ocorrem como resultado de escolhas e decisões exigidas por toda organização” (DELOITTE, 2003, p.8)

Diante das definições acima percebe-se que o Gerenciamento dos riscos empresariais, visa a identificação e o acompanhamento dos riscos por parte dos gestores, com o intuito de impedir que os mesmos impactem de forma negativa na geração de valor da empresa, favorecendo à tomada de decisão.

2.1.1 O Gerenciamento de Riscos

Para Oliveira et al (2008), Gerenciamento de riscos é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar os efeitos dos riscos sobre a mesma. É um conjunto de técnicas que visa reduzir ao mínimo os efeitos das perdas acidentais, tendo como foco o tratamento aos riscos que possam causar danos a empresa.

O Gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, Diretoria e demais

empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007, p.4).

O Gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor. É um processo conduzido pelo conselho de administração, Diretoria e empregados, com objetivo de mitigar as incertezas relacionadas à entidade.

O princípio de todo Gerenciamento de Riscos é que as empresas existem para gerar valor às partes interessadas. Para tanto, as empresas enfrentam situações incertas e cabe aos gestores determinar até que ponto o risco deve ser aceito e de que forma este irá influenciar no valor a ser adicionado. Isto possibilita aos administradores tratar destas incertezas de forma mais eficaz, acompanhando de perto e buscando melhoria na capacidade de geração de valor.

O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007, p.4).

De acordo com a PricewaterhouseCoopers (2007), o Gerenciamento de riscos corporativos tem por finalidade:

- Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada – neste momento são analisadas as tendências a risco da empresa através das suas estratégias, assim descrevem os objetivos.
- Fortalecer as decisões e respostas aos riscos – isso possibilita encontrar as respostas às incertezas, auxiliando a busca de soluções para os riscos.
- Redução das surpresas e prejuízos operacionais – Possibilita que as empresas obtenham maior facilidade para identificar situações e consigam obter respostas e soluções reduzindo assim prováveis fraudes.
- Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos – Como os riscos podem afetar diversos setores da empresa, a Gestão de Riscos possibilita uma resposta positiva tanto a impactos interrelacionados como os integrados aos diversos riscos.

- Aproveitar Oportunidades – a entidade se posiciona de forma proativa, visando sempre aproveitar oportunidades.
- Otimização de Capital - Nesta situação a organização consegue, através de informações adequadas sobre o risco, avaliar a sua necessidade de capital e qual deve ser sua alocação.

Com estas competências, o gestor conseguirá alcançar as metas, gerir melhor a empresa e evitar que surpresas inesperadas e desagradáveis abalem o funcionamento da empresa.

A organização pode sofrer impactos positivos e negativos, chamados de riscos ou oportunidades. Os riscos (eventos negativos) geralmente impedirão a entidade de gerar valor ou repartir o valor gerado, já as oportunidades (eventos positivos) poderão trazer aumento no valor e equilíbrio de situações de perda por riscos, minimizando impactos.

Atentas a isso as organizações de pequeno, médio e grande porte estão adotando com recorrência o Gerenciamento de riscos. Elas constataram uma grande segurança para os ativos e para o patrimônio da empresa e dos acionistas, evitando assim grande parte dos riscos acidentais que por ventura poderiam ocorrer.

2.1.2 Componentes do Gerenciamento de Riscos

A Gestão de Riscos Empresariais possui oito componentes que auxiliam na gestão da empresa e estão totalmente ligados entre si. São eles:

- Ambiente Interno: determina como os riscos serão encontrados e transmitidos dentro da organização, valorizando pessoas e destacando os valores pessoais e éticos, frisando que este é o centro do negócio.
- Identificação de Objetivos: Nesta etapa são definidos os objetivos do Gerenciamento de acordo com a visão da empresa e devem ser definidos identificando os eventos em potencial.
- Identificação de Eventos: Devem ser identificados os eventos internos e externos que podem influenciar o andamento dos objetivos da empresa. Deve-se verificar se estes eventos são classificados como risco ou oportunidade.

- **Avaliação de Riscos:** Nesta fase é feita uma análise detalhada do risco, verificando a sua probabilidade e o impacto que pode acarretar à empresa, para se definir o grau de prioridade que deverá ser tratado.
- **Resposta ao Risco:** A entidade escolhe a forma como irá atuar junto ao risco encontrado, alinhando o risco à tolerância estipulada no momento de identificação dos objetivos.
- **Atividades de Controle:** Nesta fase são implementados os procedimentos para controlar de forma eficaz as “respostas aos riscos”.
- **Informações e Comunicação:** A comunicação é mais ampla, já que flui em todos os níveis da organização. Isto garante que as informações serão recebidas e transmitidas dentro dos prazos, gerando resultados mais rápidos.
- **Monitoramento:** O monitoramento é feito constantemente já que a gestão de riscos sofre um processo de melhoria constante, sempre em busca de modificações necessárias para atender às necessidades da empresa.

Com isto pode-se constatar que todas as áreas da empresa devem estar alinhadas para este processo de Gerenciamento. O Gerenciamento de Riscos é um processo em que todos os componentes da organização devem estar interagidos, ou seja, todos os componentes e suas atitudes com relação ao processo influenciam no bom andamento do Gerenciamento.

Para um bom Gerenciamento de risco é necessário a implantação de controles internos eficazes, fazendo com que haja um equilíbrio entre os riscos negativos e as oportunidades.

2.2 Controles Internos

Dias (2004) conceitua os controles internos como o conjunto de procedimentos ou atos que transmitam segurança aos aspectos lógicos e técnicos do processo, identificando, através da adoção, o cumprimento das linhas hierárquicas de autoridade, limite de alçada estabelecida e efetiva execução de processamento das operações.

O controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos [...] etc. (ATTIE, 2007, p.112).

Percebe-se então que os controles internos são a forma mais segura para a organização proteger seus ativos através de métodos e rotinas, gerando assim dados contábeis confiáveis, visando auxiliar à administração na condução ordenada dos negócios da empresa e na tomada de decisões. Entretanto, os controles internos não devem ser um sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. Eles devem ser flexíveis de forma a atender a necessidade de cada empresa, facilitadores para a administração, e atender às particularidades da empresa.

2.2.1 Tipos de Controle Interno

Os controles internos são classificados das seguintes formas:

- Controles internos dos sistemas contábeis e de informações;
- Controles organizacionais;
- Controles de procedimentos e de fluxos da documentação;
- Controles internos estratégicos.

2.2.1.1 Controle de Sistemas Contábeis e de Informações

Para Oliveira et al (2008) os sistemas contábeis e de controles internos são um conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, objetivam detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades, intencionais ou não que possam:

- Afetar negativamente o desempenho da entidade;
- Ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira;
- Resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios Gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais e financeiros.
-

2.2.1.2 Controles Organizacionais

Os controles organizacionais são compostos por todos os procedimentos administrativos e operacionais utilizados de forma rotineira nas atividades da organização.

O modo de divisão de funções e organização interna é de grande importância para que os controles organizacionais sejam efetivos. Nesta linha pode-se estabelecer como princípio que nenhuma pessoa ligada à organização deve ter controle total da função ou do processo que executa.

2.2.1.3 Controles de procedimentos e do fluxo de documentos

Controles de procedimentos e fluxo de documentos são realizados objetivando o controle das informações e são executados de forma que as operações fiquem registradas corretamente e autorizadas da forma que foram definidas, que as demonstrações contábeis sigam os princípios e normas contábeis, e para que se possam comparar e assim validar as informações como, por exemplo, a existência física de eventos contabilizados.

“São os controles sobre o fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será conferido nos estágios seguintes” (OLIVEIRA ET AL, 2008, p.86).

2.2.1.4 Controles internos estratégicos

Nas empresas de grande porte, os controles internos são vistos como um instrumento de gestão empresarial, sendo que todas as diretrizes das empresas são integrantes do sistema de controles internos.

Nesta linha Oliveira et al (2008) cita que:

O sistema de controle interno de gestão deve fornecer informação que permita tanto elaborar o planejamento estratégico como facilitar a adequação da estratégia à estrutura que se desenhou, ou seja, o controle estratégico (OLIVEIRA ET AL, 2008, p.93-94).

Para Oliveira ET AL (2008) os sistemas de controle interno podem ser diferenciados em três categorias:

- Controles estratégicos que são ligados a estrutura estratégica e servem para direcionar os outros tipos de controles.
- Controles diretivos que dizem respeito aos riscos que as empresas estão condicionadas e como os controles podem agir para minimização.
- Controles Operacionais que são responsáveis por garantir que os outros tipos de controles funcionem de forma eficiente, evitando a chance de falhas ou erros nas tomadas de decisões.

Após vários acontecimentos os Estados Unidos constatou a necessidade de implantação de uma sistemática de controle mais eficaz e passível de punições contra as fraudes e erros. Neste cenário elaborou uma legislação específica chamada de Lei Sarbanes, conhecida como Sox.

2.3 Lei Sarbanes-Oxley

No início deste século uma série de escândalos que envolveram empresas norte-americanas abalou a economia desta grande potência. Fraudes de grandes empresas do cenário econômico vieram a público e uma crise começou a se instalar com a queda das bolsas de valores no mundo inteiro, negócios grandiosos foram desvalorizados, devido a falta de confiabilidade nas informações fornecidas. Como consequência, houve uma evasão dos investimentos estrangeiros do mercado brasileiro. Os investidores começaram a buscar fontes seguras para realizar seus negócios e equilibrar seus caixas para cobrir outros investimentos.

Com esta crise o governo norte-americano confirmou a necessidade de rever sua regulamentação, e detectar os pontos falhos, a fim de trazer de volta a credibilidade ao mercado, resultando na implementação de uma legislação que teve como finalidade devolver a segurança ao mercado de capitais, surgindo assim a Lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como SOX.

O grande objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida

Para tanto, ela tem o objetivo de estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas praticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes no mercado norte americano. O objetivo final é de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e, assim, consolidar a teoria de mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários (BORGERTH, 2007, p.16).

A Lei possui um foco amplo e engloba responsabilidade de todas as áreas da entidade, investidores, Diretoria, e até mesmo auditorias e outros contratados.

A SOX adota normas rígidas para assegurar a transparência nas informações da empresa, juntamente com a independência dos serviços de auditoria para assegurar a confiabilidade aos resultados, através de controles mais eficazes e punições enérgicas contra fraudes e erros.

Inicialmente, esperava-se que a Lei atingisse apenas empresas norte-americanas e empresas que comercializassem no mercado americano. Porém, pela sua eficácia, mercados internacionais resolveram adotar as suas normas.

O quadro a seguir demonstra um resumo da lei Sarbanes-Oxley e a sua aplicação no Brasil:

Lei Sarbanes- Oxley	Legislação Contábil Brasileira
O auditor independente não pode prestar serviço de consultoria à empresa que ele está auditando	As empresas de auditoria não podem prestar serviço de consultoria ou outros serviços que possam caracterizar a perda de sua objetividade e independência (Instrução CVM 308/99)
Proíbe, direta ou indiretamente, inclusive, por intermediário de subsidiárias, a oferta, manutenção, ampliação ou renovação de empréstimos entre a empresa e quaisquer conselheiros ou diretores.	Não existe proibição de empréstimos.
Padrões de conduta a maior responsabilidade dos advogados. Qualquer irregularidade legal cometida pelos clientes deverá ser comunicada ao Comitê de Auditoria pelos advogados.	Não existe obrigatoriedade deste relato.
Os diretores executivos e os diretores financeiros devem emitir relatórios trimestrais contendo a certificação de que eles executaram a avaliação da eficácia dos controles.	Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações contábeis, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e a análise dos fatores que influenciaram preponderantemente, o resultado, indicando os principais fatores de riscos internos e externos que está sujeito a companhia (Cartilha Governança Corporativa – CVM,2002.)

Caso a empresa apresente erros nas demonstrações contábeis e tenham que republicá-las gerando prejuízos para a empresa, o diretor financeiro e o presidente terão que devolver qualquer bônus e até mesmo participações nos lucros que eles tenham recebido.	Não existe obrigatoriedade deste fato.
O presidente e o diretor financeira da companhia devem divulgar um relatório sobre a efetividade dos controles internos e a elaboração das demonstrações contábeis, juntamente com os relatórios anuais.	Não existe obrigatoriedade deste fato.
A pena para o presidente e o diretor financeiro que omitirem informações ou apresentarem informações falsas pode variar de 10 a 20 anos de prisão e/ou altas multas.	Os administradores, respondem civilmente pelos prejuízos que causarem a companhia, quando ultrapassarem os atos regulares de gestão ou quando procederem, dentro de suas atribuições e poderes, com culpa ou dolo.
Exige que papéis e e-mails dos principais documentos relacionados à auditoria sejam mantidos por 5 anos e determina pena de 10 anos por destruir tais documentos.	O auditor, para fins de fiscalização do exercício profissional, deve conservar em boa guarda toda a correspondência, relatórios, pareceres e demais documentos relacionais com a auditoria pelo prazo de 5 anos, a contar da data de emissão do parecer.
Determina a criação do Comitê de Auditoria composto por membros independentes, que deverão supervisionar os processos de elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações contábeis.	Não é obrigatória a criação do Comitê de Auditoria, a SEC permitiu que as empresas brasileiras o substituam pelo Conselho Fiscal ou Conselho de Administração.
Na Composição do Comitê de Auditoria é exigido que pelo menos um dos membros seja um especialista em finanças.	O Conselho de Administração (que substitui o Comitê de Auditoria) deve ter pelo menos dois membros com experiência em finança.
O controle interno é um dos itens exigido com bastante rigor pela Lei Sarbanes- Oxley. Esta determina que o presidente e o diretor financeiro devem estabelecer e manter o controle interno da empresa.	O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade; porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para o seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho.

QUADRO 1: Lei Sarbanes-Oxley.

Fonte: SANTOS, 2004, p.9-10.

Para atender a Lei e garantir as boas práticas de governança corporativa, as organizações buscam estruturar seus controles internos adotando para isto modelos que contribuem para avaliar a eficiência do controle interno existente. Sendo assim, a Lei Sarbanes recomenda como modelo o COSO.

2.4 The Comitee of Sponsoring Organizations (COSO)

O COSO¹ foi formado em 1985 pela Comissão Nacional Sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (National Commission on Fraudulent Financial Reporting), uma iniciativa privada norte-americana, para estudar as causas de ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros.

De acordo com Borgerth (2007), a Comissão Nacional Sobre Fraudes em Relatórios Financeiros foi composta por representantes das cinco principais associações de classe profissional ligadas a área financeira:

1. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
2. Associação Americana de Contadores (AAA).
3. Executivos Financeiros Internacionais (FEI).
4. Instituto dos Auditores Internos (IIA).
5. Instituto dos Contadores Gerenciais (IMA)

Independente das associações patrocinadoras, a Comissão Nacional é composta por representantes da indústria, Contabilidade pública, empresas de investimento e da Bolsa de Valores de New York.

Segundo Borgerth (2007), o objetivo do COSO é auxiliar as organizações na avaliação e no aperfeiçoamento de seus sistemas de controle interno, visando a melhoria dos relatórios financeiros e governança corporativa. As instruções do COSO são referência para os controles internos, que são os processos produzidos pela empresa, com o objetivo de assegurar o cumprimento de metas relacionadas às seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência nas operações: está relacionada com os objetivos de desempenho e rentabilidade dos ativos, assim como a sua qualidade e segurança;
- Confiabilidade nos relatórios financeiros: nesta categoria o COSO visa assegurar que todos os registros devem ser feitos de acordo com dados reais;
- Conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis: objetiva que as normas e leis sejam efetivamente enquadradas nas organizações de acordo com sua área de atuação.

¹ Comitee of Sponsoring Organizations (BORGERTH, 2007, p.10).

O COSO está fundamentado nos controles internos e se baseia em quatro conceitos: o primeiro determina que os controles internos representem os meios pelos quais a organização atingirá um determinado fim; o segundo propõe que os controles internos sejam conduzidos por pessoas que interajam com a entidade, em todos os níveis hierárquicos; o terceiro refere-se aos controles como uma forma de transmitir segurança à organização; e o quarto sugere que os controles sejam feitos para alcançar o objetivo proposto.

Segundo PricewaterhouseCoopers (2007), existe um relacionamento direto entre os objetivos que a organização se empenha em alcançar e os componentes do Gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance. Esse relacionamento é apresentado pelo símbolo do coso, uma matriz tridimensional em forma de cubo, vide figura abaixo:



Figura 1: Cubo do COSO.

Fonte:PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007, p.23.

As colunas superiores do cubo representam as quatro categorias de objetivos (estratégico, operacional, de comunicação e conformidade). As linhas representam os oito componentes do Gerenciamento de riscos corporativos e a terceira dimensão representa as unidades de uma organização. Essa representação ilustra a capacidade de manter o foco na totalidade do Gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, ou na unidade da organização ou em qualquer dos subconjuntos.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso analisado a seguir tem como objetivo principal demonstrar a importância dos controles internos através do cumprimento dos procedimentos operacionais dentro de uma instituição a fim de mitigar erros e fraudes. Para isso, foi utilizada uma instituição real do ramo de Construção, mas não será identificada. A divulgação das informações não foi autorizada, sendo chamada neste estudo pelo nome fantasia Construtora ABC.

3.1 Breve Histórico

A Construtora ABC foi constituída no dia 10 de abril do ano de 2010 e está sediada na cidade de Contagem em Minas Gerais. A empresa possui um quadro societário composto por três sócios, sendo um Administrador, uma Pedagoga e um Engenheiro. Seu segmento é o de Construção de prédios residenciais, prédios comerciais, hotéis e loteamentos. Suas construções estão sediadas nas cidades de Belo Horizonte, Contagem, Betim, Sabará, Capitólio e Sete Lagoas. Com apenas cinco anos de constituição já entregou mais de dez empreendimentos e possui vinte em Construção.

Como estratégia de capital, seus empreendimentos são feitos através de Sociedades em Contas de Participação; a Construtora é a sócia ostensiva responsável pela Construção e pagamentos das obrigações; e os compradores ficam na figura de investidores. Assim, a Construtora consegue recursos suficientes para erguer o empreendimento utilizando capital de terceiros. Ao término do projeto, os investidores entregam sua fração para que a Construtora venda o empreendimento, cobrando apenas um percentual administrativo. Por construir e vender a instituição tem como atividade principal a incorporação de bens imóveis.

3.1.1 Visão

Estar entre as melhores Construtoras de Minas Gerais no segmento de atuação até 2016.

3.1.2 Missão

Edificar sonhos com transparência qualidade e pontualidade, visando à satisfação e tranquilidade dos clientes.

3.1.3 Valores

- Respeito com os clientes internos e externos;
- Avaliação dos RH por meritocracia;
- Foco do cliente;
- Simplicidade e agilidade nas soluções;
- Compromisso com resultado;
- Incentivo a educação dos funcionários;
- Ética nas relações;
- Comunicação integrada

3.1.4 Organograma

A empresa hoje conta com uma equipe técnica de 189 funcionários que são divididos na seguinte estrutura organizacional:

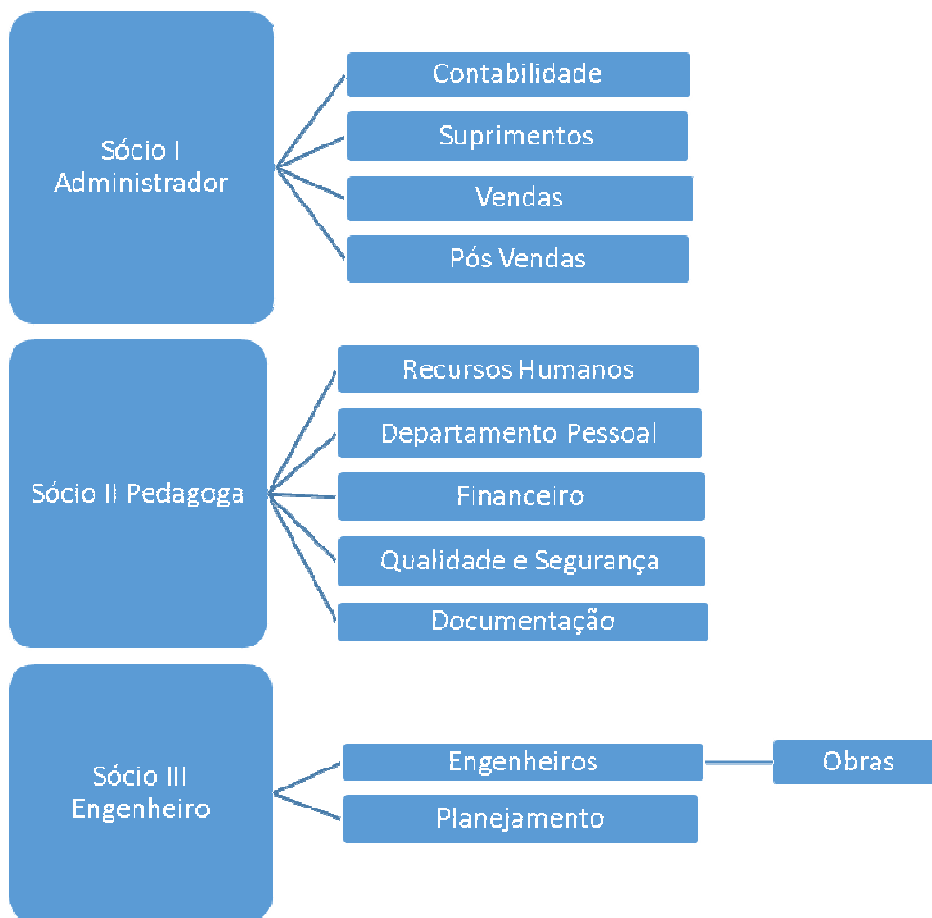


Figura 2: Organograma
Fonte: Construtora Escala, 2014

3.2 Necessidade de criação dos Procedimentos Operacionais

A criação da organização se deu pela junção de um casal e dois amigos, com objetivos em comum. O quadro de funcionários inicial era composto de familiares e amigos. Devido à falta de controle da instituição um dos sócios começou a utilizar de meios fraudulentos, fazendo retiradas dos estoques para outra empresa que possuía participação, também no ramo de Construção. Com isto, houve dissolução parcial e o quadro societário reduziu para três sócios.

Com o aumento da demanda e surgimento de novos empreendimentos, surgiu a necessidade de contratação de mais funcionários e assim, os gestores perderam ainda mais o controle da instituição. Para melhorar este cenário e acompanhar a evolução da empresa, a Construtora ABC adquiriu programas de gestão integrada. Tudo seria feito e controlado no Sistema RM, *Software* de gestão oferecido pela empresa TOTVS.

Logo veio o primeiro obstáculo enfrentado internamente: os funcionários não tinham conhecimentos do sistema e apresentaram resistência às mudanças. Diante disto, a Construtora teve uma perda financeira com o investimento da implantação. Para que um sistema se adeque à empresa, é necessário ter um técnico do *Software* juntamente com responsável pela área, que dite as diretrizes de como o sistema irá atender às necessidades da empresa.

A Construtora ABC não possuía controle dos custos com os empreendimentos. Após a aquisição do sistema integrado, os gestores viram a necessidade de contratar uma Contadora para atuação interna, possibilitando acompanhamento efetivo. A contratação foi feita e a Contadora constatou que os sistemas não estavam se comunicando como deveriam, com a integração das informações detectou vários problemas: ausência documentação comprobatória dos custos da empresa, não recolhimento de tributos, contratos de venda não assinados, entre outros.

Diante do quadro de falta de adequação ao sistema, o sócio administrador reuniu todos os responsáveis dos setores, e começou a desenhar o que o setor deveria alcançar com o sistema. Contratou um técnico em informática terceirizado para adequar o sistema como realmente deveria ter sido implantado, passando a ter novas reuniões semanais com a equipe para saber como estava o processo.

Após dois anos, o sistema já estava customizado e os profissionais já estavam qualificados. Havia um novo problema: grande rotatividade de funcionários. Foi feita uma análise juntamente com o departamento de Recursos Humanos da Construtora ABC e pôde ser averiguada a necessidade de criação de procedimentos operacionais. Os procedimentos operacionais reduziram os riscos, ajudariam no controle e garantiriam que na perda de um funcionário, qualquer pessoa estaria apta a assumir o cargo diante do procedimento.

3.3 A importância dos sistemas operacionais e suas customizações para melhor controle interno

Ao iniciar as atividades, as empresas em geral preocupam-se com a lucratividade da empresa, mas não idealizam processos de controle. A Construtora ABC é um exemplo disto; vendia seus empreendimentos sem considerar o custo real. A Contabilidade era utilizada apenas para cumprir as obrigações fiscais e legais da instituição e não como uma ferramenta de controle e de auxílio às tomadas de decisão. A falta de acompanhamento da Contabilidade externa fazia com que o Balanço fosse distorcido, e não refletia a realidade da entidade; não existia interesse de analisar mensalmente o balancete parcial, sendo enviadas documentações contábeis apenas no fim do ano. Ao iniciar as conciliações no fim do ano, era evidenciada a falta de documentação, havendo lançamentos distorcidos para fechamento; descobria-se que muitos tributos retidos nas notas não haviam sido recolhidos; não se sabia o custo correto dos empreendimentos, pois as compras não eram segregadas por obra; detectou-se que muitos funcionários não eram contratados; a quantidade em estoque não era mensurável; os tributos e taxas obrigatórias não estavam sendo apurados; as declarações ao fisco estavam sendo entregues com informações incompletas e inexatas; não havia controle dos ativos patrimoniais da empresa; e não era possível detectar em qual fase estava a obra.

Diante de tantos problemas de controle, a primeira medida da Construtora foi adquirir o pacote de sistema integrado da empresa TOTVS, denominado RM. Através do sistema RM seria possível com os módulos:

- **Liber:** Módulo do Departamento Fiscal utilizado para apurar os tributos; gerar provisão financeira para pagamento dos tributos; emitir as declarações federais, estaduais e municipais; emitir livro fiscal dos registros da empresa.
- **Labore:** Módulo do Departamento de Pessoal responsável por controlar o registro de todos os funcionários e seus benefícios, fazer o fechamento da folha de pagamento, gerar as contribuições da folha e sua devida provisão financeira.

- **Fluxus:** Módulo do Departamento Financeiro que controla os pagamentos e recebimentos financeiros, bem como as conciliações bancárias e o Fluxo de Caixa.
- **Núcleo:** Módulo de Controle do Departamento de Contas a Receber e do de Contas a Pagar utilizado para efetuar o registro de todos os documentos de entrada e saída da empresa
- **Saldus:** Módulo do Departamento Contábil, utilizado para efetuar todos os lançamentos contábeis gerados pelos demais sistemas, de forma integrada ou também manual; geração de relatórios contábeis como o razão, balancete, balanço patrimonial, demonstração de resultado e também geração de arquivos para cumprimento das obrigações acessórias.
- **Bonum:** Módulo de controle do Patrimônio da empresa, responsável por controlar o ativo imobilizado, vida útil e depreciação.
- **Solum:** Módulo Gerencial que proporciona levantar o orçamento previsto para as obras e como está a sua execução.

3.4 Estruturação do Controle Interno

A Construtora ABC percebeu que estava crescendo no mercado e expandindo as suas atividades, aumentando a movimentação financeira; e não estava realizando controle necessário, estando sujeita a fraudes e perdas. Diante desta situação a empresa adquiriu um Sistema Operacional Integrado, mapeou as atividades e criou procedimentos operacionais para aperfeiçoar seu controle interno.

Na seqüência será estudada a estrutura inicial da instituição no setor de Contas a Pagar e a Receber, destacando as melhorias de controle com as implantações do sistema e procedimentos operacionais destacando os riscos que a Construtora ABC ainda está sujeita.

3.4.1 Contas a Receber

3.4.1.1 Contas a Receber Processo anterior

Inicialmente o processo de Contas a Receber começava no vendedor. O vendedor era o responsável a levantar toda a documentação do cliente e juntamente com a Diretoria fechava o valor da venda e a forma pela qual seria feito o pagamento. Após o fechamento da venda o vendedor preenchia um formulário em planilha do formato Excel informando os principais dados: nome, CPF, valor do empreendimento, forma de pagamento e telefone para contato. Em seguida, a documentação era encaminhada ao setor de documentação, que por sua vez criava o contrato de venda. A Gerência encaminhava este contrato para o setor de Contas a Receber. Assim, o setor financeiro inseria as informações e as condições de pagamento no sistema utilizado anteriormente, que era o da empresa Mastermaq (não era um sistema integrado), para que pudesse ser feita a programação de recebimento e a integração com o banco.

3.4.1.2 Problemáticas

- Com a chegada da Contabilidade Interna, foi detectado que a Diretoria, o Departamento de Contas a Receber e a Gerência de Vendas, não se importavam em passar as informações de venda para a Contabilidade, não sendo apurados os impostos sobre a venda e não constando em suas demonstrações contábeis a apuração correta do Faturamento;
- O Departamento de Contas a Receber tinha dificuldade em controlar os recebimentos, pois muitos clientes negociavam diretamente com os diretores e alteravam a forma de pagamento, não repassando a informação ao Departamento; também não tinham padronização na data de vencimento para os títulos, deixando os clientes pagarem quando quisessem sem a cobrança de encargos moratórios. Também era prática dos clientes pagarem grandes quantias em dinheiro na sede da empresa ou em cheque que não podiam ser nominais à Construtora porque muitas vezes eram repassados a terceiros, principalmente fornecedores, propiciando o risco de desvio de dinheiro;

- O Setor de documentação possuía a maioria dos seus contratos sem assinatura e nenhum contrato era registrado em cartório, o que o tornava sem validade legal.

3.4.1.3 Consequências

- Declarações acessórias foram entregues aos órgãos fiscalizadores de forma incompleta ou com informações inexatas e incoerentes, acarretando em risco de questionamento por parte do Fisco e a deixando vulnerável a possíveis fiscalizações, podendo resultar em penalidades pecuniárias ou em até mesmo fechamento da instituição;
- A Construtora passou a ter que lidar com clientes inadimplentes, deixando a situação financeira em péssimas condições, por não possuir recursos para arcar com suas obrigações adquirindo dívidas por ter que obter recursos financeiros através de empréstimos bancários;
- Com o não pagamento das obrigações, muitos empreendimentos atrasaram a data de entrega, gerando grande insatisfação dos clientes, que por sua vez, como não possuíam contrato legal, pediam o cancelamento da compra;
- Um dos sócios fez grandes desvios de dinheiro para interesses particulares;
- Devido à falta de caixa, os pagamentos dos funcionários começaram a ser feitos em atraso colaborando com a insatisfação e comprometendo a assiduidade dos empregados. Com faltas recorrentes, havia atraso na conclusão das obras, além da grande rotatividade de funcionários que optavam pela rescisão do contrato; isto aumentava ainda mais os custos com novo recrutamento, seleção e treinamento de funcionários;
- A empresa que era tributada pelo Lucro Presumido, não possuía escrituração contábil completa e fidedigna. A contabilidade não era feita em dia e não fornecia relatórios para análise financeira das Demonstrações.

3.4.1.4 Objetivo de Implantação do sistema e do procedimento operacional

Após a implementação de sistemas integrados de gestão, os resultados finais esperados com a utilização e padronização dos processos de Contas a Receber foram:

- Registrar de forma adequada, contínua e segura os valores de Contas a Receber, mantendo o equilíbrio financeiro;
- Assegurar a sustentabilidade dos projetos e empreendimentos da empresa;
- Desenvolver o bom relacionamento com os investidores e consumidores finais;
- Garantir o cumprimento dos prazos de pagamentos.

3.4.1.5 Contas a Receber novo processo

As vendas devem ser efetivadas conforme regras do setor e utilizando os valores descritos na tabela de preços, sendo essa elaborada previamente pela Diretoria. Para cada venda será elaborado um contrato entre as partes, criado pelo setor de documentação, sendo o mesmo devidamente assinado. As exceções de preços e/ou prazos, devem ser validadas junto à Diretoria. Para os demais casos serão necessárias apenas a assinatura do gerente de vendas. Após assinatura do contrato, deverá ser preenchido um formulário de vendas informando se houve alguma exceção.

De posse dos valores, prazos e condições gerais contidos na proposta e após a validação dos formulários, o Setor de Contas a Receber deverá fazer um cadastro completo dos clientes Sistema RM e em seguida marcar o documento com o carimbo de “LANÇADO”, anotar o número do movimento incluído no sistema e guardar o documento no arquivo de contrato de Investidores localizado no departamento de Documentação.

Uma das modalidades de recebimento das vendas é através de boleto bancário. Para tal, os dados dos clientes devem ser cadastrados pelo setor de Contas a Receber no aplicativo específico de cada banco que será responsável por

emitir os boletos. Para os casos em que o cliente declaradamente informar que não deseja Receber os boletos, o setor deve informar no sistema a forma de pagamento e descrever na planilha de recebimento do investidor. Recebimentos de dinheiro em espécie devem ser guardados em cofre da empresa. Para recebimentos via cheque e dinheiro em espécie deve ser emitido um recibo de pagamento, sendo esse enviado ao Cliente.

Diariamente o setor de Contas a Receber realiza a conciliação bancária, retirando os extratos bancários de cada instituição financeira responsável pela cobrança e dando baixa no sistema dos valores recebidos.

Após as baixas diárias, o setor de Contas a Receber emite no sistema financeiro, a relação de títulos ainda não quitados dentro da data de vencimento, e aciona o cliente inadimplente, fazendo a cobrança do título através de e-mail ou contato telefônico.

A Contabilidade para confrontar e conferir a escrituração Contábil solicita ao setor de documentação os contratos arquivados, e confronta as baixas contábeis com os extratos bancários.

3.4.1.6 Melhorias adquiridas

Através do novo sistema operacional implantado o setor de Contas a Receber teve uma grande melhora, pois passou a enviar as informações para a Contabilidade automaticamente.

As declarações fiscais passaram a ser transmitidas pelo sistema com todas as informações completas e exatas. O Fluxo de Caixa melhorou, pois houve redução da inadimplência através dos relatórios extraídos pelo sistema financeiro e da cobrança/acordo com os clientes. Com a melhoria do Fluxo de Caixa muitas obrigações em atrasos foram quitadas contribuindo para a normalização das obras.

O novo método de controle interno reduziu o risco de não ter todas as movimentações devidamente controladas e contabilizadas, reduziu as chances de sofrer penalizações por parte do Fisco, acarretadas por uma possível fiscalização, já que passaram a tributar todas as receitas devidas, reduziu a chance de fraudes por roubo, pois uma vez que foram baixados os títulos, evidenciava que o dinheiro entrou na instituição.

Porém, ainda é possível perceber que os procedimentos de Contas a Receber está propício a grandes riscos e necessita de melhorias para que sejam reduzidas as possibilidades de perdas e redução da lucratividade.

3.4.1.7 Sugestões de Melhorias para o novo procedimento

- Fazer com que os pagamentos recebidos na empresa sejam feitos através de cartões de crédito evitando a movimentação de numerários dentro da empresa;
- Recebimentos em dinheiro em espécie, com valor expressivamente alto, deveriam ser comunicados a COAF (Conselho de controles de Atividades Financeiras);
- Centralizar os boletos bancários para um único banco, a fim de facilitar o controle de recebimentos;
- Definir segregação adequada entre os processamentos dos recebimentos, faturamento e Contas a Receber;
- Definir os cargos e funções para a execução das atividades pertinentes a Contas a Receber;
- Alterar as condições ou conceder preços especiais somente com autorização por escrito da Diretoria.
- Após a cobrança de inadimplentes, deve-se, dependendo do vulto da cobrança, realizá-la judicialmente e manter sempre toda documentação comprobatória da cobrança realizada administrativa ou judicialmente.
- Evitar o uso de planilhas acessórias e Gerenciar através do sistema operacional Integrado da Totvs,
- Registrar os contratos em cartório.

3.5.1 Contas a pagar

3.5.1.1 Contas a pagar Processo anterior

O processo efetuado pelo setor de contas a pagar consistia em receber dos demais setores, boletos e notas fiscais para pagamentos, que em seguida seriam lançados no sistema Mastermaq com a data de vencimento e arquivados em uma pasta datada com todos os dias do mês, onde seria separado por data de vencimento. Todos os dias o setor retirava as obrigações a serem pagas e levava para a diretoria (que estava a par do seu fluxo de caixa negativo) selecionar o que seria pago pela prioridade. Assim, liberava o setor de contas a pagar para lançamento bancário, e os que não eram aprovados eram arquivados em outra pasta com o título de pendências. O setor de contas a pagar entrava no site do banco e inseria os títulos liberados pela diretoria para ser aprovados via acesso bancário. Após efetiva saída bancária, o título era baixado no Mastermaq, os comprovantes eram impressos e grampeados com o documento de pagamento e arquivados em uma caixa box com a data do mês.

Pagamentos com comprovação hábil também eram recebidos e arquivados com comprovante bancário.

3.5.1.2 Problemáticas

- Muitos pagamentos estavam em atraso, entre eles fornecedores, impostos e funcionários;
- Dificuldade para a conciliação bancária devido à falta de documentos;
- Saída de dinheiro em espécie sem controle, dando margem à desvios;
- A diretoria tinha como prioridade apenas as obrigações de curtíssimo prazo, não sendo visualizadas as contas a vencer futuras;
- Muitos funcionários possuíam pagamentos por fora e outros nem tinham contratos conforme registro da CLT.

3.5.1.3 Consequências

- Devido aos atrasos de pagamento a Construtora ABC perdeu a confiabilidade de muitos fornecedores que pararam de fornecer matérias e serviços, colaborando para o atraso das obras;
- Como o setor de contas a pagar tinha dificuldades em realizar a conciliação bancária, a contabilidade ficava com seus registros distorcidos, pois, devida a falta de informação do que seria a saída de recursos, era enviado para o grupo de resultado como despesas diversas;
- Muitos títulos foram contestados em cartório;
- Como o nome da Construtora esteve com seu cadastro no SPC e Serasa, isso colaborou para que muitos fornecedores não aceitassem acordos de venda;
- Muitos lançamentos de impostos e proventos da folha foram cobrados pelos órgãos legais, fazendo com que a Construtora aderisse a muitos parcelamentos
- Muitas despesas que saiam em dinheiro não tinham prestação de conta, colaborando para fraudes, principalmente de um dos sócios;
- Devido à falta de planejamento para pagamentos e falta de recursos financeiros, muitas contas que eram de prioridades para o bom funcionamento da empresa eram deixadas de ser pagas culminando com cortes de fornecimentos.

3.5.1.4 Objetivo de Implantação do sistema e do procedimento operacional

- Garantir que os pagamentos só sejam efetuados após a constatação que eles são verdadeiros e exatos;
- Estar sempre atento para as vantagens financeiras estratégicas em pagar ou postergar determinado compromisso;
- Melhoria no fluxo de caixa;
- Redução de aquisição de capitais de terceiros através do Gerenciamento do Fluxo de Caixa;

- Manter um bom relacionamento com os fornecedores, a fim de manter boas vantagens nas negociações.

3.5.1.5 Contas a pagar novo processo

Um novo processo passou a ser executado pelo Setor de Suprimentos. Após a conferência do recebimento, a pessoa responsável marca com um carimbo no lado inverso do documento informando obra(s), código orçamento, valor, data e assina. Em seguida serão cadastrados no sistema RM Núcleos os títulos, gerando Contas a Pagar no sistema RM Fluxus. Para os pagamentos de fornecedores na sede da empresa, serão pagos apenas nas sextas feiras em cheque. Os cheques deverão ser nominais e com as devidas cópias. No ato do pagamento o fornecedor deverá assinar comprovante de recebimento do cheque.

A Contabilidade irá escriturar os lançamentos feitos pelo Setor de Suprimentos no RM Nucleus, apurando os tributos no RM Liber, e o mesmo irá gerar as guias para pagamentos no RM Fluxus.

O Departamento de Pessoal irá apurar a folha de pagamento dos funcionários no sistema RM Labore e o mesmo gerar o montante de salários a pagar e os proventos relacionados à folha no sistema RM Fluxus. Os pagamentos deverão ser efetuados, preferencialmente, via contas bancárias. Para os pagamentos na sede da empresa, serão pagos apenas nas sextas feiras em cheque. Os cheques deverão ser nominais e com as devidas cópias. No ato do pagamento o funcionário deverá assinar comprovante de recebimento do cheque. Após pagamento deve ser enviada cópia dos documentos e comprovante de pagamento para o departamento de pessoal.

O Setor de Planejamento passará a calcular a medição de prestação de serviço nos empreendimentos dos terceirados no RM Solum, gerando o valor à pagar no RM Fluxus. Das medições com o valor superior a R\$ 500,00 deverá ser retido o percentual de 10% sobre o valor do pagamento. Estes valores deverão ser pagos na última medição conforme acordado no contrato. Os pagamentos serão feitos em cheques nominais conforme descritos em contrato, sendo liberados o seu recebimento após as 12h00min da data definida. No ato do pagamento o prestador de serviço deverá assinar comprovante de recebimento do cheque.

Todos os setores, após lançamento no sistema, deverão encaminhar ao Setor de Contas a Pagar os documentos a serem pagos.

O Setor de Contas a pagar retira fotocópia dos documentos e os originais são arquivados em caixa Box onde os mesmos serão enviados para o Setor Contábil no final de cada mês. A cópia deverá ser arquivada na pasta de títulos a pagar conforme vencimento junto com o seu respectivo boleto bancário.

Pagamentos sem documento são comunicados ao financeiro que confecciona recibos informando valor e qual a destinação do recurso. Após confecção de recibo é lançado diretamente no RM Fluxus pelo setor de contas à pagar com a data prevista para pagamento.

Nos casos em que há retiradas de dinheiro em espécie deverá ser confeccionado um voucher no nome do funcionário que tem que prestar contas dentro do próprio mês. Caso não o faça, é comunicado à diretoria para liberação de desconto em folha.

Pagamentos em cheque deverão conter o documento comprobatório da despesa e a cópia do cheque ficará em uma pasta aguardando sua compensação para ser baixado no sistema.

Semanalmente às quartas feiras o Setor de Contas a Pagar retira do sistema financeiro o relatório de pagamentos à vencer na semana. É feito semanalmente, pois o prazo mínimo de vencimento dos documentos deverá ser de sete dias, caso algum setor entregue fora do estabelecido é necessária autorização da diretoria.

Todos os dias até as dez da manhã o Setor de Contas a Pagar deverá retirar um relatório RM Fluxus com todos os pagamentos do dia e em seguida, pegar os documentos arquivados na pasta de títulos a pagar para lançamentos e liberação no banco pela diretoria, que será comunicada após lançamentos.

Quando for pagamento via malote, em uma planilha no Excel serão descritos todos os documentos que estão sendo enviados de acordo com o número do malote, salvos no servidor e entregues ao banco.

No dia seguinte, deverá ser retirado o extrato bancário para serem efetuadas as baixas no sistema, conforme saída de recursos no banco, realizando a conciliação bancária.

No final de todo mês são entregues à contabilidade o extrato bancário do mês e todos os documentos baixados para que sejam conciliados.

3.5.1.6 Melhorias adquiridas

Com um Fluxo de Caixa negativo, através dos novos relatórios e inserção das informações no sistema, foi possível melhorar gerenciamento dos recursos de forma a minimizar os atrasos de obras.

A contabilidade passou a receber os documentos com uma pré-conciliação bancária. Porém, a Construtora ainda faz muitos pagamentos via recibo, sem comprovação hábil. Sendo assim, suas despesas continuam a ser lançadas diretamente em resultado, via regime de caixa.

Com a segregação dos lançamentos a pagar nos setores, foram minimizadas as chances de pagamentos impróprios, pois cada setor passou a se responsabilizar pelo pagamento do que gerou como custo para empresa, controlando até mesmo gastos desnecessários.

3.5.1.7 Sugestões de Melhorias para o novo procedimento

- Como a contabilidade é interna não se faz necessário fotocópia dos documentos fiscais, deveria ter um fluxo melhor de entrega para facilidade da contabilidade para fechamento e apuração dos impostos;
- Estabelecer a segregação de funções entre quem: emite os recibos, efetua o pagamento, lança no sistema; dá as baixas no sistema;
- Determinar nome dos responsáveis por cada procedimento relevante.
- Pagamentos referentes à folha de pagamento não deveriam ser pagos através de cheque, e sim através do Sistema de Pagamentos, no Banco.
- A própria diretoria é o gerente financeiro, a empresa deveria contar com um gerente financeiro, reportando a diretoria apenas em contas de valor expressivo,
- Não deveriam existir registros feitos diretamente no sistema financeiro, todos deveriam passar pelo sistema de registro.
- A construtora faz pagamentos de metristas sem nota fiscal/RDA e nem registro de CLT, o que é ilegal, pois não a incidência de impostos sobre esse serviço.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do referencial teórico e do estudo de caso apresentado pode-se perceber como os controles internos são importantes em uma instituição como ferramenta para minimizar erros e fraudes.

Na Construtora ABC, a implantação do sistema integrado de software e dos procedimentos operacionais contribuiu para que a instituição se estruture de uma forma mais organizada e controlada. Anteriormente a Construtora estava passando por grandes riscos de fraudes e apresentava um Fluxo de Caixa negativo, o que acarretou no atraso das obras, captações externas de recursos financeiros e parcelamentos de tributos.

Ainda assim, a Construtora ABC necessita de melhorias em seus processos, devendo adequar seus procedimentos operacionais, iniciando com a segregação de funções, pois ao mapearmos o processo de contas à pagar e receber, observa-se que o financeiro não se divide em dois departamentos, sendo executadas todas as atividades por todos os funcionários do setor, e além disso não existe a figura de um gerente financeiro. Os próprios sócios são responsáveis pelas aprovações dos acordos financeiros. Além disso, a Contabilidade ainda está sendo afetada de forma negativa pois, devido a falta de documentos comprobatórios e confecção de recibos, que não são documentos hábeis para contabilização, a Construtora ABC, ainda tem suas demonstrações com informações distorcidas e pouco confiáveis. Também é preciso regularizar o processo de Departamento de Pessoal; muitos funcionários não estão contratados conforme regime previsto na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), correndo grande risco de ser autuados.

Pode-se concluir que a Construtora ABC, embora tenha mitigado alguns erros, ainda está vulnerável a muitos outros riscos. Os objetivos analisados nesta pesquisa são alguns dos pontos relevantes deste tema. Esse estudo de caso não pretende findar o assunto e sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para relatar outros benefícios conquistados e quais as possíveis dificuldades de cada empresa, além de verificar os pontos de aprimoramento.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. Controle Interno. In: ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2007. p. 112-182.

COSO Report do Committee of Sponsoring Organizations. Disponível em <<http://www.coso.org/>>. Acesso em 18 de novembro de 2014.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning. 2007

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de processo: teoria e metodologia de trabalho e resultados alcançados**. Niterói: Impetus, 2004.

DELOITTE. **Guia Sarbanes-Oxley**, São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/servicos/auditoria/20b62e45b72fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm. Acesso em 20 março 2015.

DELOITTE. **Guia Metodologia de Auditoria com foco em Riscos** São Paulo, 2003. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Eventoscursos/Palestras/4%20Auditoria/Juarez%20Lopes%20de%20Ara%FAjo.pdf>. Acesso em 20 março 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. **Guia de orientação para Gerenciamento de riscos corporativos**. 2007. Disponível em: <http://www.icts.com.br/new/arquivos/IBGC-orientacaogerriscoscorporativo_s.pdf>. Acesso em: 26 maio. 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2008

OLIVEIRA, Luis Martins, PERES JR, Jose Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**, 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2004

PRICEWATERHOUSE E COOPERS. **Coso – Gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo. 2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.