



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA EXTERNA E INTERNA

LÍVIA GOMES E SILVA CARNEIRO

**COMO MELHORAR O PLANEJAMENTO DAS PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS UTILIZANDO-SE DO
CONTROLE INTERNO?**

UM ESTUDO DE CASO NO CONTAS A RECEBER E A PAGAR
EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE MATERIAL
ELÉTRICO INDUSTRIAL

Belo Horizonte

2017

Lívia Gomes e Silva Carneiro

**COMO MELHORAR O PLANEJAMENTO DAS PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS UTILIZANDO-SE DO
CONTROLE INTERNO?**

**UM ESTUDO DE CASO NO CONTAS A RECEBER E A PAGAR
EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO RAMO DE MATERIAL
ELÉTRICO INDUSTRIAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para a obtenção do título de Especialista em Auditoria Externa e Interna, sob orientação do Prof. Msc. Carlos Maurício Vieira

Belo Horizonte

2017

À Deus, por ser essencial em minha vida, o meu guia, amparo e proteção diária, que me deu força e ânimo para chegar ao final deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais América e José Geraldo, às minhas queridas irmãs Kássia, Nataly e Laís e à minha preciosa sobrinha Gabriela, que, mesmo longe, com muito amor, carinho e apoio sempre torceram e torcem por mim e me deram forças para que eu chegasse, mais uma vez, até esta etapa da minha vida.

Ao meu esposo Antônio Luís, por sua capacidade de acreditar e investir em mim e por não deixar que eu desista em meio às dificuldades. Sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada. Obrigada pela paciência, pelo incentivo e principalmente pelo carinho e amor diário.

À contadora Eliane, com quem eu trabalho, por compartilhar experiência e distribuir conhecimentos, me fazendo aprender sempre um pouco mais e às minhas colegas de profissão Elaine, Dayane e Renata, que presenciaram parte do que vivi durante o curso, sendo sempre positivas quando eu me sentia desanimada. Obrigada pela amizade e carinho.

A todos os professores que me acompanharam durante o curso, em especial ao meu orientador Carlos Maurício, pela atenção, disponibilidade, profissionalismo e pela confiança. Foi peça-chave para realização e conclusão desta monografia.

Aos membros da banca, agradeço a participação e por contribuírem para que este trabalho seja, ainda, mais enriquecido e aprimorado.

Ao Centro de Pós-Graduação da UFMG, em especial, ao curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna pelo ensino e formação profissional e aos amigos e colegas com quem convivi e aprendi, pelo incentivo e apoio constantes.

À todos aqueles, em especial aos meus familiares e amigos, que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

Com o acirramento do mercado e a velocidade em que as informações são geradas torna-se de grande relevância o aperfeiçoamento e gerenciamento dos processos nas empresas. Os desafios que vão surgindo leva as empresas a introduzirem inovações e mudanças que devem ser implementadas através de projetos racionais, que atendam aos objetivos definidos, a fim de satisfazer de forma integral a todos os inseridos no processo. Assim, o sistema de controle interno é fundamental para assegurar a fidedignidade e integridade dos registros, bem como fornecer relatórios contábeis, financeiros e operacionais eficientes para o suporte nas rotinas desenvolvidas diariamente. Por conseguinte, a necessidade constante de um excelente desempenho empresarial leva à busca da qualidade e confiabilidade da informação para o auxílio na tomada de decisão. Quando introduzidas na cultura de uma empresa, tais técnicas de gestão de processos representam um vetor determinante no avanço dos índices de produtividade. Neste contexto, a auditoria interna tem um papel importante na análise das práticas administrativas adotadas pelas empresas e de tal modo este estudo consistiu em analisar a estrutura do controle interno no Contas a Receber e a Pagar da empresa MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda. e demonstrou a importância do controle interno para as pequenas e médias empresas. Além disso, buscou demonstrar as diversas ferramentas que o controle interno possui para contribuir com os gestores na questão de organização e veracidade das informações caracterizando-se, assim, como de caso, por meio de questionário e entrevista, e de caráter bibliográfico. Percebe-se no decorrer do trabalho que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista que as sugestões apresentadas apontam benefícios e poderão auxiliar a administração da empresa, de maneira simples, mas coerente, minimizando erros, corrigindo pontos falhos e facilitando os procedimentos já realizados internamente no que se refere aos controles abordados, promovendo sua continuidade no ramo de material elétrico industrial. Portanto, os serviços de auditoria atuam como um instrumento de auxílio para minimização dos riscos operacionais e servem de alerta aos gestores quanto à eficiência das transações assim como a qualidade dos controles internos nas organizações depende diretamente da utilização de procedimentos e de monitoramento adequados.

Palavras-Chave: Controle Interno. Contas a Receber. Contas a Pagar. Pequenas e Médias Empresas. Auditoria Interna.

ABSTRACT

With the fierce competition in the market and the speed at which information is generated becomes of great importance to the improvement and management of processes in companies. The challenges that arise leads companies to introduce innovations and changes that must be implemented through rational designs, which meets the objectives defined, in order to satisfy fully all inserted in the process. Thus, the system of internal control is fundamental to ensure the reliability and integrity of records, as well as providing accounting, financial reporting and efficient operational support in developed daily routines. Therefore, the constant need of an excellent business performance leads to the pursuit of quality and reliability of the information to aid in decision making. When introduced in the culture of a company, such techniques of process management represent a vector determinant in advancing productivity indices. In this context, the internal audit plays an important role in the analysis of the administrative practices adopted by companies and this study was to analyze the structure of internal control in the accounts receivable and payable from the MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda. company and demonstrated the importance of internal control for small and medium enterprises. In addition, sought to demonstrate the various tools that the internal control has to contribute with the managers in the organization and accuracy of information characterized as well as if, through a questionnaire and interview, and bibliographic character. It is noticed in the course of the work that the proposed objectives were achieved, considering that the suggestions point benefits and can assist the management of the company, in a simple manner, but consistent, minimizing errors, correcting gaps and facilitating the procedures already carried out internally with regard to controls, promoting your continuity in the field of industrial electric material. Therefore, the audit services act as an instrument of aid for minimization of operational risks and serve as a warning to managers regarding the efficiency of transactions as well as the quality of internal controls in organizations depends directly on the use of appropriate procedures and monitoring.

Keywords: Internal Control. Accounts Receivable. Accounts Payable. Small and Medium Enterprises. Internal Audit.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Processo de Controle no Contas a Receber.....	36
Figura 2 — Processo de Controle no Contas a Pagar.....	39
Figura 3 — Logotipo da marca da empresa	41
Figura 4 — Organograma da Administração	43
Figura 5 — Fluxograma de Contas a Receber/Vendas.....	49
Figura 6 — Fluxograma de Contas a Pagar/Compras.....	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i> (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRC-SP	Conselho Regional de Contabilidade – São Paulo
IIA Brasil	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IMMES	Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NBC T	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Problematização.....	11
1.2	Hipóteses.....	11
1.3	Objetivo geral.....	12
1.4	Objetivos específicos.....	12
1.5	Metodologia.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Controle interno e sua importância.....	14
2.2	Tipos de controle existentes e suas características.....	18
2.3	Princípios e objetivos do controle interno.....	20
2.4	Limitações do controle interno.....	21
2.5	Classificação dos controles internos.....	22
2.6	O controle interno e a auditoria interna.....	25
2.7	Aplicabilidade do controle interno nas pequenas e médias empresas.....	28
2.8	Controles financeiros.....	32
2.8.1	Controle no contas a receber/vendas.....	34
2.8.2	Controle no contas a pagar/compras.....	38
3	ESTUDO DE CASO.....	41
3.1	Caracterização da empresa.....	41
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1	Coleta de dados.....	45
4.2	Análise dos resultados.....	46
4.2.1	Controle interno no contas a receber/vendas.....	47
4.2.2	Controle interno no contas a pagar/compras.....	49
4.2.3	Sugestões e contribuições ao setor financeiro.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	ANEXOS.....	61
	ANEXO A – Questionário Geral.....	61
	ANEXO B – Questionário de Controle Interno no Contas a Receber/Vendas.....	64
	ANEXO C – Questionário de Controle Interno no Contas a Pagar/Compras.....	70

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da grande competitividade entre as empresas, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente. É preciso que as empresas estejam sempre em constante interação com o meio onde atuam, para que possam manter-se atualizadas sobre as mudanças que ocorrem diariamente no mercado.

É importante entender que o conceito de controle interno mudou ao longo dos tempos. Essa evolução modificou o que era muito conhecido como simplesmente procedimentos de controle para uma estruturação adequada de controles internos. Neste sentido, a estrutura de controle interno tem como objetivo, segundo Almeida (2016), a proteção do patrimônio e a confiabilidade dos dados utilizados na gestão dos negócios, representando um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com a finalidade de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Fica evidente, portanto, que os controles internos são todas as ferramentas que os gestores utilizam para garantir que as informações geradas sejam confiáveis e estejam de acordo com as normas e as políticas preestabelecidas.

Assim, o ambiente de controle é a consciência de monitoramento da empresa e sua cultura de gestão. Ele é efetivo quando as pessoas da organização sabem quais são suas responsabilidades, limites de autoridade e competência técnica. A avaliação do controle interno é uma responsabilidade da administração, mas cabe à auditoria contábil fazer uma análise própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação realizada pelos administradores.

Atualmente, as pequenas e médias empresas estão percebendo a relevância do controle interno como ferramenta de gestão, pois o mesmo se mostra eficiente ao evitar a ocorrência de erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos. A utilização dos controles internos teve início com a necessidade de maior controle das operações realizadas, pois com a expansão dos mercados e o desenvolvimento das atividades o relativo controle dos seus diversos setores se tornou mais complexo.

A gestão financeira de uma organização está relacionada diretamente com o planejamento, a análise e o controle do montante de entradas e saídas. Os principais controles financeiros, segundo Crepaldi (2016), são os controles de caixa; contas a pagar e contas a receber, sendo estes dois últimos abordados aqui. Neste foco, a realização deste trabalho para as empresas,

em especial a que será feito o estudo, visa oferecer uma gama de informações sobre controle interno, evidenciando que sua eficiente aplicação proporcionará melhoria dos controles e dos processos, minimizando os riscos e otimizando suas atividades e resultados.

A escolha do tema proposto justifica-se pela importância observada em relação ao assunto quando do seu estudo já realizado na disciplina de Controles Internos do Curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna. Justifica-se também pela relevância significativa que um bom controle interno do departamento financeiro, no contas a receber e a pagar, oferece auxiliando na validação das informações financeiras e das práticas administrativas, em virtude do departamento financeiro ser o cérebro da atividade empresarial. Pois, é o financeiro que controla o fluxo de caixa da empresa e autoriza novos investimentos e qualquer erro pode mexer com a integridade do patrimônio da empresa. Assim, a necessidade constante de excelente desempenho empresarial leva à busca da qualidade e confiabilidade da informação para o auxílio à decisão. O aprimoramento da rotina da empresa pode trazer novos clientes e maior satisfação daqueles que já utilizam do serviço, além de eliminar a repetição das atividades, melhorar a qualidade e o fluxo das informações, obter maior confiabilidade, credibilidade e controle da execução das atividades desenvolvidas.

Para entender sobre os controles internos, principalmente, de que forma eles estão estruturados no que tange a análise do contas a receber e a pagar da empresa em questão, esta monografia contempla cinco capítulos, incluindo esta introdução. O primeiro capítulo inclui esta introdução que faz uma descrição geral sobre os principais conceitos que envolvem a temática do controle interno. Neste mesmo capítulo serão expostos o problema desta monografia, as suas hipóteses e, ainda, são destacados os objetivos gerais e específicos deste estudo, bem como a metodologia utilizada. O segundo capítulo versará sobre os aspectos conceituais, uma revisão da literatura sobre o controle interno, os tipos existentes, sua importância para as pequenas e médias empresas, controles internos no contas a receber e no contas a pagar entre outros aspectos relevantes ao estudo abordado. O terceiro cita a empresa que será objeto de estudo nesta monografia: MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda., abordando um breve histórico e seu segmento no mercado. O quarto capítulo trará uma análise empírica, com apresentação e análise dos resultados alcançados, isto é, a análise da rotina dos controles internos abordados e o levantamento das falhas existentes nos processos atuais da empresa e também apresentará sugestões de melhorias para as deficiências

encontradas. Por fim, no quinto e último capítulo, serão delineadas as considerações finais do trabalho.

1.1 Problematização

O problema de pesquisa que orienta este estudo são as falhas existentes no controle interno das pequenas e médias empresas, o que não contribui para o melhoramento na gestão das operações das mesmas. A empresa do ramo de material elétrico industrial em questão é uma empresa de médio porte. Em seu início, antes de acontecer a aquisição de três lojas do ramo, foi constituída sem qualquer tipo de planejamento e conhecimento em como administrar uma empresa. Tais características contribuíram para a não implantação de um sistema de controle interno que facilitasse o cotidiano destas microempresas. Com o passar dos anos houve a aquisição destas três lojas, formando a atual empresa “MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.”, e a solidificação no mercado e o crescimento fizeram com que esta empresa recorresse à implantação de um controle interno para controlar eficazmente as suas operações e contribuir para a melhoria dos processos realizados. Diante deste contexto, argumenta-se: a empresa MLM realiza de forma adequada os controles no contas a receber e no contas a pagar?

1.2 Hipóteses

O ponto central desse trabalho versa sobre a questão se os controles internos no contas a receber e a pagar, nas pequenas e médias empresas, funcionam de forma adequada, abordando o caso da MLM. A hipótese deste trabalho segue em consonância com outros autores que verificaram que o controle interno no contas a receber e a pagar realizado de forma adequada traz melhorias e eficácia para a gestão das empresas, sejam elas de grande ou médio porte (Almeida, 2016; Attie, 2011; Crepaldi, 2016).

Nesta monografia pretende-se verificar, através do questionário a ser aplicado e de sua análise, o quão adequados e efetivos são os controles internos existentes no contas a receber e a pagar da empresa MLM, isto é, se os procedimentos e práticas adotados pela empresa asseguram que os seus objetivos estão sendo atingidos e se está havendo eficácia em sua gestão através da implementação destes controles, os quais são imprescindíveis, já que um eficiente controle interno traz para a empresa uma maior segurança do seu patrimônio, pois

facilitam e agilizam a rotina da empresa, além de proporcionar informações mais seguras e confiáveis para tomada de decisões.

1.3 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar se o controle interno de pequenas e médias empresas apresenta um planejamento eficaz com respeito ao processo utilizado para efetuar suas operações, de acordo com as normas de auditoria, no contas a receber e a pagar, através de um estudo de caso em uma empresa de médio porte no ramo de material elétrico industrial: MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda. Em outras palavras, pretende-se analisar os procedimentos dos controles internos levantados e sua importância em pequenas e médias empresas. A partir de então, poderá ser investigado se está tendo um controle interno adequado na empresa estudada a fim de obter eficácia das operações e melhoria contínua na gestão da mesma.

1.4 Objetivos específicos

Seguindo este objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- i) Fazer o levantamento da bibliografia relevante para o entendimento do conceito de controle interno, isto é, descrever o arcabouço teórico sobre o mesmo;
- ii) Caracterizar e demonstrar a aplicabilidade do controle interno nas pequenas e médias empresas;
- iii) Fazer a coleta de dados a partir de um questionário a ser aplicado ao sócio diretor da empresa, e, se necessário, juntamente ao responsável pelo setor financeiro, no caso, a gerente financeiro;
- iv) Analisar as rotinas dos controles internos no contas a receber e a pagar da empresa após a aplicação do questionário e evidenciar os objetivos do controle e suas finalidades dentro da organização, assim como identificar as falhas dos processos atuais;

- v) Sugerir melhorias para as deficiências encontradas nos processos e contribuir com a revisão teórica e a estrutura conceitual dos controles internos da empresa, demonstrando os benefícios que os gestores têm com a implementação dos controles internos nas pequenas e médias empresas e a realização adequada destes procedimentos.

1.5 Metodologia

Para a elaboração desta monografia, a abordagem metodológica utilizada na primeira parte deste trabalho foi de caráter bibliográfico com uma revisão teórica dos principais trabalhos que abordam a questão do controle interno, da importância do mesmo para as pequenas e médias empresas, entre outros pontos condizentes ao assunto. Para estas discussões, será tratado na segunda parte, especificamente, o caso da empresa comercial de médio porte que atua no ramo de material elétrico industrial “MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.”, apresentando um breve histórico e seu segmento no mercado.

Na terceira parte, no que tange à coleta de dados e as informações para realização do estudo de caso, estas serão efetuadas no departamento financeiro, considerando somente as atividades de recebimento/vendas e pagamento/compras, a partir de entrevista informal com a aplicação de um questionário ao Diretor Presidente juntamente à Gerente Financeiro, responsável pelo setor, os quais possuem mais conhecimento sobre as rotinas e procedimentos da empresa. Desta forma, com o intuito de atingir os objetivos descritos inicialmente no trabalho, será feita a análise e interpretação dos resultados obtidos por meio da entrevista realizada e a descrição de como é feito estes controles internos, fazendo-se uma comparação da prática com a teoria contida nos livros referentes às normas de auditoria.

Estas ferramentas permitirão uma melhor análise em relação se a empresa apresenta ou não um controle interno adequado, evidenciando os objetivos do controle e suas finalidades dentro da empresa, identificando as falhas existentes e, dessa forma, demonstrar aos gestores os benefícios advindos com a implementação dos controles internos nas pequenas e médias empresas e a sua adequada realização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os fundamentos teóricos que embasam o presente estudo, os conceitos de controle interno, suas características e limitações da sua utilização e também a importância e aplicabilidade do mesmo nas pequenas e médias empresas, entre outros pontos relevantes ao assunto.

2.1 Controle interno e sua importância

As formas de controles internos estão cada vez mais sofisticadas e a cada momento são mais importantes para a gestão empresarial, propõem mudanças nos processos, na estrutura e nas estratégias de negócios. De tal modo, uma empresa que queira competir com vantagens no mercado atual deve usufruir desta ferramenta como um instrumento de apoio para que sua administração seja eficiente ao ponto de garantir que suas metas e seus objetivos sejam alcançados.

A gestão organizacional, para atingir os objetivos propostos com segurança e credibilidade, necessita destes controles. Neste sentido, a estrutura de controle interno pode ser definida como os processos executados para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento dos objetivos da empresa, quanto à eficiência nas operações, integridade dos relatórios financeiros e cumprimento às leis e normas aplicáveis. Portanto, de acordo com Crepaldi (2016), a implantação de um sistema de controle interno, além de proporcionar maior credibilidade, segurança e integridade aos informes administrativos e contábeis, minimiza riscos, como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas cotidianamente.

Deste modo Crepaldi (2016) define o controle interno como o sistema que compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais, como também ampliar a eficácia de todas as atividades efetuadas e assegurar a boa aplicação e o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos.

Almeida (2016) ressalta que o controle interno fornece informações contábeis seguras que auxiliam a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Busca-se por meio do sistema de controle propiciar a comunicação das diretrizes administrativas, estimulando a

observância das mesmas e das normas estabelecidas (Basso, 2005). Verifica-se, portanto, que a definição dos objetivos dos controles internos é determinada pela administração da sociedade e pela legislação ou normas existentes.

Franco & Marra (2009) afirmam que por controles internos entendem-se todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Bergamini Júnior (2005) destaca o controle interno como ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelos fluxos de operações, que possibilita apoio à tomada de decisão dos empresários. Na mesma linha de pensamento Crepaldi (2016) salienta que quando os controles internos de uma empresa são examinados, está-se analisando a organização dos controles e também a execução deles.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil, 1992) registra que “controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos”. A alta administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA *apud* Attie, 2011, p. 188):

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.

Conforme citado acima, a adesão às políticas traçadas pela administração também é parte do controle interno, pois estas devem sempre ser avaliadas, com o intuito de ter a certeza que estão sendo cumpridas e desta forma não causar prejuízos à empresa. Dias (2010) acrescenta à definição acima exposta que o sistema de controles internos adotado em uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, identificando pela sua adoção, o cumprimento das

linhas hierárquicas de autoridade, limite de alçada estabelecida e efetiva execução do fluxo de processamento das operações.

Um sistema de controle interno adequado funciona como uma “peneira” na detecção de erros, irregularidades e fraudes. De acordo com o conceito apresentado pelo CRC-SP (2000, p. 61), “o controle interno é a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas”.

Boynton, Johnson & Kell (2002) enfatizam que os controles internos são operados por pessoas e não são meramente um manual de políticas e um conjunto de formulários, mas sim o resultado da interação de pessoas em todos os níveis da organização. Os elementos do controle interno são as políticas e práticas adotadas pela organização; eles evidenciam as responsabilidades, as rotinas e os procedimentos que devem ser seguidos pelas pessoas envolvidas.

Assim sendo, as políticas operacionais são de intrínseca importância ao planejamento e operação dos sistemas e estes, por sua vez, fluem segundo o arranjo organizacional definido. De tal modo Attie (2011, p. 190) afirma:

(...) se os procedimentos componentes de um sistema foram estabelecidos em conformidade com determinada política, a execução desses procedimentos corresponde, por si só, ao cumprimento da política estabelecida. Por outro lado, fica evidente a extrema dificuldade de haver sistemas eficientes onde existem políticas adequadas, ou em situações organizacionais confusas e vice-versa.

Considerando a importância do controle interno dentro dos processos produtivos, Dias (2010) salienta que, nos dias atuais, fica cada vez mais caracterizado que os controles precisam atuar com uma finalidade preventiva e corretiva, que não adianta somente identificar e corrigir um problema após a sua ocorrência, que os controles precisam proporcionar segurança quanto à inexistência de problemas ou desvios no processo, que sejam identificadas as ocorrências de erros possíveis ao tipo de negócio praticado, e que através dos controles também sejam identificadas as causas de possíveis falhas ocorridas, para embasamento da forma de sua correção.

Neste foco, o controle interno tem suma importância para as empresas como um instrumento de gestão a partir do momento em que se tornam confiáveis os dados fornecidos, pois é através deles que se é possível a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem

as empresas. Conforme Attie (2011) a existência de controles adequados torna-se fundamental para os negócios realizados, por outro lado, a ausência destes controles internos adequados para as empresas, as expõe a riscos inúmeros e infundáveis de toda espécie, o que compromete o funcionamento eficiente de todo o sistema, podendo gerar uma série de problemas como o alto índice de falências e a descontinuidade das mesmas.

Para que se verifique, ainda, a importância do controle interno, é oportuno analisar o crescimento e a diversificação de uma empresa (Attie, 2011), isso se deve, porque quanto maior a empresa, maior e mais complexa se torna a organização estrutural, ou seja, quanto maior for o seu crescimento mais o controle dela se afasta dos sócios, sendo grande parte das atividades delegadas a outros funcionários. Assim, se torna necessário a constituição de um controle interno mais elaborado e estruturado, de forma que os objetivos da empresa possam ser atendidos, e também as informações contábeis possuam a maior credibilidade possível.

Attie (2011) ainda diz que a existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão e qualidade dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas. O sistema de controles internos é fundamental para que o auditor emita seu parecer sobre as práticas contábeis e administrativas adotadas, bem como evidenciar as possíveis deficiências que o sistema possa apresentar.

De acordo com Figueiredo & Caggiano (2004) o controle é um sistema de *feedback*¹ que possibilita ao desempenho ser comparado com os objetivos planejados. Esse controle é essencial para a realização do planejamento de curto e longo prazo, o que deve possibilitar uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executar medições desses acontecimentos e apontar as distorções, isto é, demonstrar que só pode ter um controle se houver um planejamento, para obter o conhecimento do que se vai controlar.

Um *feedback* de informações possibilita ao gestor determinar o progresso que foi feito em busca de realização dos objetivos. Neste sentido, a função de controle está intimamente ligada à função de planejamento por um sistema de *feedback* que informa o resultado de decisões passadas. Portanto, este sistema é necessário para avaliação da qualidade do processo decisório e para seu aperfeiçoamento.

¹ O *feedback* é o retorno das informações para os gestores que elaboram o planejamento (Figueiredo & Caggiano, 2004).

Oliveira, L., Perez Jr. & Silva, C. (2009, p. 73) afirmam que “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”. Para tanto, as empresas que se utilizam do sistema de contabilidade e este sistema for falho, ou seja, não possuir um controle interno eficiente e eficaz que se possa confiar, as informações oferecidas pela contabilidade através de seus relatórios, de certa forma, ficariam prejudicadas para efeitos gerenciais assim como para as tomadas de decisões.

Desta maneira, com a implementação de um sistema de controle interno eficiente em seus fluxos operacionais e atentando para a importância destes controles, as empresas, independente de seu porte ou ramo de atividade, podem garantir uma margem de segurança capaz de evitar erros e fraudes que possam dar prejuízos futuros.

Diante dos conceitos abordados pelos autores apresentados vê-se que todos seguem a mesma linha de pensamento, com definições convergentes sobre o controle interno. Assim, pode-se afirmar, de um modo geral, que o controle interno envolve todos os processos e rotinas, de natureza contábil e administrativa, com o intuito de organizar a empresa de tal maneira que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas traçadas pela administração, que os ativos tenham sua integridade protegida, e por fim, que as operações da empresa sejam adequadamente registradas na contabilidade e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

2.2 Tipos de controle existentes e suas características

Segundo Attie (2011, p. 192-193), “o controle interno, em sentido amplo, inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração”, sendo eles:

- a) **controles contábeis:** referem-se ao plano de organização e a todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõem, estando compreendido por: 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;
- b) **controles administrativos:** referem-se ao plano de organização e a todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa bem como seus registros financeiros. Compreendem:

análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

A auditoria interna é uma atividade a qual sua função é observar, questionar e verificar de que forma os controles internos estão sendo aplicados dentro da empresa, ou seja, é uma ferramenta de controle administrativo que juntamente com o controle interno tem como objetivo promover a eficácia das operações.

Assim, pode-se dizer que o auditor, ao emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras auditadas, deve somente avaliar os controles relacionados com estas demonstrações, que são, no caso, os controles contábeis. De tal modo, se algum controle administrativo tiver influência nos relatórios da contabilidade, o auditor deve considerar também a possibilidade de avaliá-lo.

Em suma, o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis. Por isso é necessário considerá-los, também, conjuntamente para efeito de determinação de um adequado sistema de controle interno.

No que tange às características, um eficiente sistema de controle interno tem como tais, segundo Attie (2011):

- 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 das contas patrimoniais e de resultado;
- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da empresa; e
- qualificação técnica e profissional de seus colaboradores para a execução de suas atribuições.

Um bom controle interno adiciona valor à empresa e proporciona maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores, já que permite a identificação imediata de fatores internos e externos que possam afetar os negócios da empresa, ou seja, permite a análise e a avaliação dos impactos que poderão ocorrer nas operações, na lucratividade, no seu ativo e passivo, e conseqüentemente, no seu futuro.

2.3 Princípios e objetivos do controle interno

A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, sendo este uma importante ferramenta que auxilia as empresas alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho.

O controle interno é definido da seguinte forma, conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013):

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Assim, o controle interno é um processo conduzido para auxiliar no cumprimento dos objetivos propostos. Para sua execução, alguns princípios devem ser seguidos, conforme destaca Almeida (2016, p. 58-64):

- a) responsabilidade: as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.
- b) rotinas internas: a empresa deve definir no manual de organização todas as suas rotinas internas.
- c) acesso aos ativos: a empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses.
- d) 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.
- e) confronto dos ativos com os registros: a empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade. O objetivo desse procedimento é detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos.
- f) amarrações do sistema: o sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.

- g) auditoria interna: seus objetivos são verificar se as normas internas estão sendo seguidas e avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes.
- h) custos do controle x benefícios: o custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter. Isso quer dizer que os controles mais sofisticados devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.

Em relação aos objetivos do controle interno, Attie (2011, p. 195) considera quatro objetivos básicos:

- a) a salvaguarda dos interesses da empresa;
- b) a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) o estímulo à eficiência operacional; e
- d) a aderência às políticas existentes.

Neste sentido, Basso (2005) destaca que os controles internos são implementados para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos organizacionais no que tange a confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis e também promover a eficiência das operações da empresa.

Embora os objetivos variem sutilmente, eles parecem explicitar que a gestão necessita ser suportada por uma estrutura de controle interno razoável para que o êxito nos negócios se potencialize (IIA Brasil, 1992). Assim, a contribuição do controle interno se torna evidente a partir do momento em que estes objetivos se concretizarem, o que auxiliará a administração na condução das atividades da empresa e assegurará a sua continuidade.

2.4 Limitações do controle interno

Mesmo que o sistema de controle interno implantado em uma empresa seja excelente e ofereça um alto nível de segurança e eficiência, ainda assim este sistema possui limitações. Algumas limitações são inerentes ao controle interno, e estão relacionados à exigência da administração da empresa quanto aos custos na implantação, pois o mesmo não deve exceder o valor dos benefícios a serem obtidos.

As principais limitações do controle interno, conforme destaca Almeida (2016) são:

- conluio dos funcionários na apropriação de bens da empresa;
- os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;
- os funcionários são negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Estas limitações não são apenas por parte de funcionários mal intencionados com o intuito de prejudicar a empresa, mas também pela não compreensão plena dos mesmos em relação aos procedimentos impostos pela empresa. Pode-se dizer também que a aplicação de controles internos seja vista como uma forma de desconfiança entre a administração e os que sofrerão o controle, o que ocasiona resistência a sua implantação e utilização adequada.

Segundo Crepaldi (2016) os procedimentos de controle referentes à execução e ao registro das operações podem mostrar-se ineficazes em face dos erros ou irregularidades cometidas pela administração e em face das estimativas e juízos inadequados da administração na elaboração das demonstrações financeiras, dos orçamentos e fluxos de caixa.

Grande parte das limitações no processo de implantação de um sistema de controle interno é relativa à falta de conhecimento e de informações sobre a importância desta ferramenta como instrumento de gestão. Os administradores estão acostumados com suas rotinas e procedimentos e acreditam que não seja necessária mais uma forma de controle de processos, a qual, para eles, não vai gerar grandes retornos em relação ao investimento que deve ser realizado.

2.5 Classificação dos controles internos

Os procedimentos de controle interno implantados em uma empresa podem ser classificados, segundo Oliveira, L., Perez Jr. & Silva, C. (2009), conforme as seguintes categorias:

- Controles Gerenciais

Esquema pelo qual as informações são produzidas e fornecidas à administração das empresas de forma que possam ser controladas, revisadas e utilizadas. Nessa forma, a empresa terá meios de identificar erros e omissões graves nos registros contábeis. Ao trabalhar com esse tipo de controle, o auditor visa:

- identificar seus pontos fortes e verificar se os controles do sistema de informações merecem a sua confiança;
- verificar até onde o ato de confiar nos controles do sistema de informações pode fornecer subsídios para liberá-lo da checagem de outros procedimentos de controle;
- avaliar a maneira pela qual a administração utiliza os relatórios e análises obtidos do sistema, para se certificar sobre a integridade e exatidão dos registros contábeis, identificando erros ou omissões;
- identificar recomendações significativas e úteis para melhorar o sistema auditado.

- Controles Funcionais

Tais controles são voltados para a estrutura funcional e organizacional da empresa e visam distribuir as funções e responsabilidades de cada indivíduo de forma correta e normatizada. Como principal premissa, deve-se ter sempre em mente que deve haver uma correta divisão nas atribuições das funções a fim de que nenhuma pessoa possa, isoladamente, controlar todas as fases do processo de uma transação, isto é, deve haver uma adequada "Segregação de Funções". Quer o auditor, ao checar esse tipo de controle e sua documentação:

- verificar a maneira com a qual a administração distribui funções e estabelece limites de autoridade como forma de controle efetivo;
- considerar como a administração determina e comunica políticas e procedimentos e checar o cumprimento de normas internas;
- apurar os pontos fortes e verificar se os controles organizacionais são confiáveis para o auditor;
- apurar falhas e verificar até que ponto elas podem fazer com que outros controles se tornem ineficazes;
- fornecer sugestões e recomendações significativas e úteis para otimizar o sistema.

- Controles Independentes

A administração os estabelece, mas não os relaciona ao fluxo diário da documentação. Exemplo: conferência do saldo das contas do razão auxiliar com o da conta de controle; análise periódica e regularização de pendências nas contas; reconciliação das contas bancárias com os extratos e avisos vindos dos bancos; investigação de documentos com valores que não estejam batendo com os que deveriam ter; revisão dos procedimentos por outro funcionário para assegurar que os mesmos foram executados de forma correta; inspeção física nos ativos da empresa (caixa, estoques, etc.); auditoria interna.

Tais controles têm a finalidade de apurar erros e omissões já ocorridos, e não a de evitar que eles aconteçam. Entre as finalidades da documentação dos procedimentos de controles independentes pelo auditor incluem-se:

- identificar pontos fortes e determinar se tais procedimentos de controle independente são confiáveis para o auditor;
- verificar até que ponto o ato de confiar nos controles independentes permite ao auditor reduzir ou eliminar a confiança por ele depositada nos procedimentos do fluxo de documentação;
- considerar a maneira pela qual a administração faz uso dos controles independentes para apurar falhas e omissões nos registros contábeis;
- formular recomendações e sugestões importantes para otimizar o sistema.

- Controles de Fluxo

Consistem em controles que são inseridos no próprio fluxo dos documentos e tem a finalidade de assegurar que os procedimentos sejam tomados de acordo com as normas. Exemplo: a verificação, pelo contas a pagar, de uma ordem de pagamento ou cheque emitido pela tesouraria para pagamento de uma duplicata.

Temos como finalidades destes controles:

- verificar se a empresa vem procedendo a checagens em pontos do processo;
- identificar pontos fortes e determinar se os controles de fluxo de documentação suportam a confiança que o auditor lhes deposita;

- apontar recomendações e sugestões úteis para otimizar o sistema.

Entende-se, de um modo geral, que não se pode falar destas ferramentas de controle sem falar da estratégia e dos conseqüentes planejamentos. Por meio do planejamento, a empresa se organiza e decide qual risco está disposta a correr antecipadamente. Por outro lado, constitui-se em possuir o controle ou minimizar os riscos inerentes às incertezas. Nesse contexto, o planejamento de uma empresa engloba objetivos claros e bem definidos e através de um planejamento definido de forma estruturada, haverá linhas de controles a serem seguidas.

2.6 O controle interno e a auditoria interna

Com o crescimento das empresas e a expansão dos negócios, as informações analisadas pela administração conseqüentemente aumentaram, se tornando mais complexas, e estas deveriam ser constantes, pois auxiliariam na tomada de decisões. Assim, as empresas sentiram a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador geralmente não poderia supervisionar pessoalmente todas as atividades da empresa. Entretanto, como afirma Almeida (2016, p.5), “de nada valeria a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa”. Esses procedimentos são executados pela auditoria interna que tem como objetivo verificar se as tarefas estão sendo feitas como planejadas, ou seja, com a finalidade de trazer melhorias para o controle interno e garantir a eficiência e eficácia na gestão da empresa, e cabe também à avaliação independente atender os organismos regulatórios e de certificação.

Segundo Lima, H. *et al* (2012) o controle interno funciona como uma ferramenta que auxilia as atividades da auditoria, determinando abrangência dos testes que serão aplicados pelo auditor. A partir do momento em que o controle interno for executado de maneira satisfatória, possibilitará a redução da ocorrência de erros e fraudes nos seus relatórios financeiros, dando mais confiança ao auditor nos seus testes e avaliação, conforme indicação das normas de auditoria e, assim, as empresas manterão maior segurança em seu controle.

No que tange ao conceito de auditoria interna, o Instituto de Auditores Internos de Nova York (*apud Attie*, 2011, p. 286) enfatiza que:

pode-se definir auditoria interna como uma atividade de avaliação independente, dentro da organização, para a revisão da contabilidade, finanças e outras operações como base para servir à Administração. É um controle administrativo que mede e avalia a eficiência de outros controles.

Para Crepaldi (2016), a auditoria é um procedimento que visa o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações e rotinas das demonstrações financeiras de uma empresa. Ela demonstra se a empresa realmente merece confiança ou não, se as informações contábeis condizem com a sua situação patrimonial envolvendo as áreas financeira, econômica e humana e avalia se a aplicação adequada das políticas da empresa é benéfica para o cumprimento de suas metas.

A atividade de auditoria interna, no Brasil, ainda não possui uma estrutura bem definida e aceita pelas organizações, exceto aquelas compreendidas como grande instituição, empresas multinacionais e do segmento financeiro, o que faz com que a própria regulamentação e especificação fiquem a mercê daquilo que a administração da empresa indica que deva ser feito em termos de trabalhos do auditor interno.

Segundo Attie (2011, p. 287), “o auditor interno tem sua ótica voltada para o que ele representa à organização, de forma a possibilitar o desenvolvimento harmônico, seguro e adequado de todas as ações e permitir o reflexo aos setores e pessoal interessado nas informações”.

A função da auditoria interna é examinar cada procedimento feito na empresa internamente, verificando se as normas e procedimentos estão sendo executados periodicamente pelos funcionários e identificar as deficiências existentes em cada departamento, examinando as atividades constantes e a aderência às políticas e a legislação.

De qualquer forma, entende-se que o trabalho de auditoria interna deve ter como objetivo geral auxiliar a administração no desempenho eficiente de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhe análise, avaliações, recomendações e comentários pertinentes às atividades auditadas (Attie, 2011). Ainda, segundo o autor, as normas de auditoria relativas ao âmbito do trabalho asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controle interno e da qualidade do desempenho na realização do trabalho.

Dias (2010) esclarece que o auditor ao realizar uma avaliação do sistema de controle interno dos processos operacionais de uma empresa, tem como finalidade primordial a crítica sobre os procedimentos adotados e os controles exercidos, visando concluir sobre a sua eficácia, tendo como base os objetivos apresentados e o tipo de negócio exercido pela empresa, ou seja, leva em consideração toda a sua estrutura organizacional e verifica os métodos e procedimentos por ela adotados para a efetivação das tarefas.

Assim, Lima, H. *et al* (2012) diz que a auditoria é crítica, segue regras e normas implantadas valendo-se de meios e provas para apurar a confiabilidade dos registros contábeis e que a sua análise deve ser mais objetiva possível apresentando-se como base para a tomada de decisões.

Caso o auditor conclua que os objetivos estabelecidos pela empresa não estão sendo alcançados e que os riscos envolvidos não estejam sendo devidamente suportados pelos controles do processo, ele deverá identificar quais são as causas que motivaram estes fatos e através destes levantamentos definir sugestões que visem à sua eliminação para melhoria nos processos da empresa (Dias, 2010).

Neste sentido, é essencial que o auditor obtenha conhecimento geral da empresa e de seus controles para aplicar de maneira satisfatória os programas de auditoria, ou seja, reduzir os testes caso a empresa tenha um controle interno satisfatório ou aumentar os testes caso a empresa tenha um controle interno ineficiente. Neste último caso, o auditor emitirá uma carta de recomendações com sugestões para aprimoramento do controle interno.

Em suma, entende-se que a auditoria e o controle interno caminham juntos para a obtenção dos resultados da situação da empresa. Essas duas ferramentas têm como objetivo principal se antecipar aos fatos para “defender” a empresa de situações de risco (Oliveira, D. 2007). Sendo assim, a relação entre o controle interno e a auditoria interna certamente é uma parceria de grande importância para a avaliação das normas e procedimentos impostos pelas empresas. Os mesmos caminham no mesmo rumo de forma a contribuir no processo de gestão empresarial. Para Attie (2011, p. 287) “do ponto de vista da auditoria, o controle interno tem grande influência, pois é o ponto de partida dos trabalhos a serem realizados pelo auditor”, competindo a este o estudo e a avaliação do controle interno como base de determinação da extensão da auditoria e para fornecer-lhe o conhecimento geral sobre a empresa, quer nos ciclos em exame, quer na empresa como um todo.

2.7 Aplicabilidade do controle interno nas pequenas e médias empresas

Ao longo da década de 90, mais especificamente, o aumento da competitividade global e a inserção do Brasil no processo de globalização ampliaram de forma significativa o dinamismo da economia brasileira e expuseram as empresas à concorrência externa, compelindo-as a se comprometerem com a chamada excelência empresarial (Oliveira, A., Muller & Nakamura, 2000). Assim, as empresas brasileiras vêm sendo forçadas a se adaptar e a rever suas estratégias competitivas e seus modelos de gestão. Da mesma forma, a turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a investir no desenvolvimento e utilização de informações, que são aplicadas como ferramentas de apoio aos processos de controle e tomada de decisão.

Oliveira, D. (2007) considera a empresa como um sistema aberto e dinâmico, tendo como principal função promover a satisfação das necessidades humanas por meio do consumo, da transformação e da comercialização de produtos. Com o objetivo de garantir a sua continuidade, a empresa terá necessidade de adaptar-se às mudanças constantes ocorridas no ambiente o qual está inserida, adequando escassez de recursos e necessidades infinitas.

Nesse contexto, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) vêm tendo um constante crescimento econômico, se destacando cada vez mais no cenário da economia brasileira e demonstrando sua grande importância em todos os segmentos. Portanto, é essencial que estas empresas tenham um mecanismo de auxílio dos controles internos para, assim, terem um maior controle sobre seu negócio, o que resultará em uma gestão mais eficiente e sua permanência no mercado.

As PMEs têm capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado, podendo tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças e exigências deste mercado, mas é na organização e no controle que reside a maior força das PMEs, como afirma Antonik (Revista FAE Business, 2004). Alguns empresários não descobriram isso ou acham que não depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. O empreendedor, ao tomar conhecimento de seu perfil e escolher o ramo de atividade em que pretende atuar, irá planejar sua empresa observando o ambiente e as forças mobilizadoras responsáveis pelo seu sucesso, que são os clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade a qual a empresa está inserida.

A Lei Complementar Federal 123/2006, que institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte, uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta, considerando:

(...) microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que, no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00².

O Pronunciamento Técnico PME emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), denominado Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas, descreve as PMEs como sendo o conjunto composto por sociedades fechadas e que:

(a) não têm obrigação pública de prestação de contas; e (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. Exemplos de usuários externos incluem proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, e agências de avaliação de crédito.

Portanto, no Brasil as sociedades por ações fechadas, mesmo que obrigadas à publicação de suas demonstrações contábeis, são tidas, para fins deste Pronunciamento, como pequenas e médias empresas, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07³ como sociedades de grande porte. As sociedades limitadas e demais sociedades comerciais, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07, também são tidas, para fins deste Pronunciamento, como pequenas e médias empresas.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ao desempenharem papel relevante para a economia brasileira são agentes econômicos muito flexíveis, que proporcionam dinamismo ao mercado e representam significativas vantagens socioeconômicas para o país. Atuantes em todos os setores de atividade, estas empresas representam um “fôlego” extra para a economia nacional (Ribeiro, Lilian Santos - IMMES).

Elas se apresentam em grande número em nossa economia, e além de absorverem grande responsabilidade na geração de emprego e renda e de contribuírem de maneira significativa para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) do país, as “pequenas empresas são o

² ver Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016.

³ Ver Lei nº. 11.638/07. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços”, afirma o diretor executivo do CIETEC, incubadora de empresas USP, Sérgio Risola (*apud* Alves & Ribeiro, 2013).

Essa importância econômica e social das pequenas e médias empresas não se limita a países em desenvolvimento como o Brasil. Autores como Baty (1994), Resnik (1991) e Schell (1995), de forma convergente, têm ponderado que, independentemente do grau de industrialização ou do nível de desenvolvimento, a pequena e a média empresa têm uma substancial importância na evolução da sociedade, contribuindo do ponto de vista econômico, social e até político das nações.

Apesar das PMEs ocuparem papel relevante na atividade econômica, principalmente no Brasil, um dos maiores problemas encontrados entre elas é a escassez de disponibilidade de capital próprio, associado a um alto grau de endividamento e poucas possibilidades de obter financiamento, limitadas por linhas de créditos de curto prazo (Lima, A. & Imoniana, 2008). Os controles deficientes nas PMEs podem ser atribuídos à falta de conhecimento da gestão financeira e das informações que podem ser extraídas por esses instrumentos de controle.

As empresas, aqui especificamente as pequenas e médias, devem definir suas rotinas internas através do manual de organização das rotinas internas, nas quais compreendem formulários internos e externos, pois estes darão maior agilidade aos controles internos da empresa, facilitando o controle das operações realizadas nos seus diversos setores (Rolim, 2010). Almeida (2016) salienta que o controle interno deve ser adequado ao tipo da empresa, visando sempre a boa relação entre o custo/benefício, sendo elaborado e estruturado diretamente pela administração da empresa, para se propiciar desta forma, uma considerável margem de segurança, e uma garantia maior do alcance de suas metas e objetivos.

Vale ressaltar o valor que a contabilidade assume na gestão de negócios das empresas. Tanto para controle de custos, como para apuração do lucro, quanto para determinação de políticas de preços e expansão, a contabilidade é uma ferramenta eficaz para o diagnóstico e acompanhamento das operações das empresas (Portal de Contabilidade, 2017). Assim, as pequenas e médias empresas muito podem se beneficiar de tais informações, haja visto que competem num mercado sempre ávido por inovações, menores preços e maior eficiência produtiva.

Conforme já mencionado no subcapítulo anterior, o controle interno, cada vez mais, cresce em relevância para a gestão empresarial podendo ser determinado pelo crescimento da demanda de informações que os gestores necessitam para o processo de tomada de decisão gerencial. Este controle bem descrito e executado de forma eficiente facilita o crescimento e o progresso da empresa, e está diretamente envolvido no processo de continuidade das atividades da mesma. Atualmente os gestores das pequenas e médias empresas estão percebendo a relevância do controle interno como ferramenta de gestão, como um apetrecho para a eficácia e eficiência, já que o mesmo se mostra bastante eficiente ao evitar a ocorrência de erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos que poderiam ocorrer nas empresas. (SEBRAE Nacional – Biblioteca, 2003-2005).

De acordo com Pinheiro (1996, p.13 *apud* Lima, A. & Imoniana, 2008, p. 30):

As MPEs não possuem uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, o que delimita claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles são difusos e quase sempre centralizados; conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes sem a participação de importantes atores que atuam no processo.

Para Lima, A. & Imoniana (2008) a falta da utilização de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem inibido o crescimento das PMEs, pois o gerenciamento nessas empresas, em muitos casos, é feito de forma intuitiva; poucas são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão.

Dessa forma, o controle interno pode ser entendido como mecanismo de sinalização de fragilidades e ameaças. Esse aspecto poderia não só facilitar a geração de resultados, mas também inibir eventos de descontinuidades, às vezes entendidos como eventos maléficos. Segundo Oliveira, L., Perez Jr. & Silva, C. (2009), as vantagens alcançadas com um controle interno eficiente e eficaz são ainda maiores para uma empresa, pois podem trazer auxílio ao ajudá-la a se lançar em novos mercados, de forma mais competitiva, já que ao obter um controle melhor de seus negócios poderá fornecer um serviço de melhor qualidade a seus clientes. Assim, o controle interno é o grande responsável para o sucesso de qualquer empresa e se essa ferramenta não estiver perfeitamente aplicada na gestão empresarial, possivelmente trará conseqüências negativas para a mesma.

Assim, a gestão empresarial pode ser considerada um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada. Gerir um negócio é fazer as coisas

acontecerem. Gerir com eficiência proporciona o desenvolvimento e a melhoria das atividades da empresa, ocasionando melhores resultados (Oliveira, D. 2007). Para que a empresa possa desenvolver suas atividades gerenciais da melhor forma, é importante a interação sinérgica, que é extremamente necessária para atingir a eficiência.

Percebe-se, portanto, que todas as empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas, devem manter um bom sistema de controle interno, o qual é implantado a partir da aplicação de normas, métodos, rotinas e manuais, o que ajuda a criar um mecanismo de trabalho onde os colaboradores possam seguir e assim ajudar na gestão da empresa. O controle interno é, assim, o principal ponto de partida para que as pequenas e médias empresas obtenham um desenvolvimento satisfatório em seu processo de organização, sendo uma ferramenta fundamental e primordial para a manutenção destas empresas no mercado atual, pois, alicerça toda a estrutura organizacional e possui características e classificações passando por etapas para que o objetivo seja alcançado, isto é, a fim de obter eficácia nos processos com confiabilidade e refletindo em todas as áreas em que a mesma se insere.

2.8 Controles financeiros

Estar à frente de uma empresa de sucesso requer planejamento, qualidade e foco na atuação e gestão empresarial, capacitação e atualização frequentes, além de controles bem definidos. Alguns empreendedores, mesmo sabendo desses requisitos fundamentais, se envolvem tanto na operação diária do negócio que se esquecem de controlar bem, e de perto, as finanças da empresa. Embora essa parcela esteja diminuindo e a taxa crescente de empresas que permanecem competitivas no mercado por mais tempo ilustre isso, a falta de controles financeiros é um sinal de que a empresa está perdendo competitividade (Jornal de Negócios - SEBRAE, 2012).

Nesse contexto, os controles financeiros são a base do sistema de controles internos de uma empresa e é a partir deles que os demais tornam-se viáveis. Estes controles são os instrumentos que permitem ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa em determinado período, sendo úteis para as decisões empresariais. Fazer esse acompanhamento é fundamental para o dia a dia da empresa (SEBRAE Nacional – 2016).

Diante disso, não há uma regra quanto aos setores a serem controlados em uma empresa, o ideal é que toda empresa esteja inserida em um sistema de controle interno e esta avaliação cabe a seus administradores. Todavia, cada empresa deve possuir procedimentos individualizados. Conforme afirma Dias (2010) mesmo os processos que sejam semelhantes e praticados por todas as empresas, tais como pagamentos, recebimentos, vendas, controle de estoques, compras etc., têm suas peculiaridades e representam de forma inerente ou indireta um risco para a atividade de negócio praticada.

Como já mencionado, a gestão financeira de uma empresa está relacionada diretamente com o planejamento, análise e controle do montante de entradas e saídas. Toda operação executada passa pelo setor financeiro, isso ocorre em virtude deste setor possuir o controle dos recursos financeiros da empresa.

Nesse contexto, o setor financeiro é um dos pontos fortes de toda e qualquer empresa, tendo em vista a responsabilidade perante o sucesso da mesma, já que se trata do setor que lida com funções de grande importância, de uma maneira geral, ao lidar com o dinheiro da empresa, cuidando dos pagamentos e recebimentos, com o objetivo de controlar gastos e receitas (Pottmeier, 2010).

Assim, segundo Pinto (2006), o sistema de controle interno deste setor deve prever medidas para salvaguardar a fidelidade das entradas e saídas de recursos monetários das empresas. Para isso, distingue-se a necessidade de implementar medidas de controle interno relacionadas a entradas de recursos (recebimentos), a saídas de recursos (pagamentos) e a saldos físicos (existência física).

Relativamente às pequenas e médias empresas há controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão. Portanto, o controle interno, aqui em especial o do setor financeiro, é de extrema importância, como já visto, pois através dele a administração poderá verificar se todos os procedimentos estipulados estão sendo seguidos como também verificar a organização do planejamento das entradas e saídas de recursos financeiros, fornecendo informações que possibilite a efetivação do planejamento das atividades da empresa e o controle dos seus resultados.

Um planejamento bem feito oferece vantagens para a empresa, prevendo resultados, decisões mais rápidas, avaliações periódicas, o que pode levar à conscientização dos objetivos da

empresa. A seguir será feita a descrição do Controle no Contas a Receber e no Contas a Pagar, os quais são abordados neste estudo e que interferem diretamente nas operações essenciais à continuidade das empresas.

2.8.1 Controle no contas a receber/vendas

As contas a receber são representadas por vendas realizadas a prazo e, conseqüentemente, lançadas na conta de duplicatas a receber, estando diretamente relacionadas com as receitas da empresa, isto é, nesta área são registrados os valores a receber de clientes decorrentes das transações de vendas de produtos ou mercadorias e de prestação de serviços. Representam um dos ativos mais importantes das empresas (Uliano, 2007).

Attie (2011, p. 369) salienta que:

As entidades realizam operações de venda de suas mercadorias, produtos ou serviços. Quando essas vendas são efetuadas para posterior recebimento, ou seja, a prazo, geram para a entidade um direito. Esse é registrado no ativo como contas a receber. Portanto, as contas a receber referem-se aos direitos de que a entidade é titular, decorrente dos eventos econômicos de venda a prazo de mercadorias, produtos e serviços relativos ao seu objeto social.

Almeida (2016, p.183), convergindo à definição de Attie (2011), afirma que “as contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa”. Ainda, segundo Almeida (2016) as seguintes transações, também, são classificadas como contas a receber:

- adiantamentos (férias, viagens, 13º salário etc.) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- impostos a recuperar (ICMS e IPI);
- conta retificadora (provisão para devedores duvidosos);
- etc.

Iudícibus, Martins & Gelbcke (2002, p. 89 *apud* Uliano, 2007, p. 32) explicam que:

(...) as duplicatas e contas a receber de clientes estão diretamente relacionadas com as receitas da empresa, devendo ser contabilmente reconhecidas somente por mercadorias vendidas ou por serviços executados até a data do balanço, de acordo com o princípio de realização da receita.

Da mesma forma, para Almeida (2016), as contas a receber vencíveis em um ano devem ser contabilizadas no curto prazo, no ativo circulante, após esse prazo, devem ser registradas no ativo realizável a longo prazo, que é o ativo não circulante. O autor ressalta que:

As contas a receber são contabilizadas de acordo com o pronunciamento técnico CPC 30 (Receitas), sendo que na venda de bens a principal exigência é a transferência para o comprador dos riscos e benefícios mais significativos inerentes à propriedade dos bens, e no caso de serviços quando da efetiva prestação dos serviços (Almeida, 2016, p. 183-184).

Attie (2011) salienta que as vendas são registradas no momento que ocorre a transferência de propriedades da mercadoria, ou, ainda, no momento em que se emite a nota fiscal ou documento equivalente.

As empresas realizam, ainda, outras operações que resultam em valores a receber e que não se originam de suas operações normais, sendo a classificação apropriada “outros créditos” e neste grupo estão todos os títulos, valores e outras contas a receber não originados das atividades principais da empresa, nem de crédito tributário (Attie, 2011). Os “outros créditos” devem figurar no ativo circulante ou no ativo realizável a longo prazo.

Conforme Attie (2011, p. 372), no ativo circulante, as principais contas que contemplam esse subgrupo são:

- títulos a receber;
- cheques em cobrança;
- dividendos a receber;
- bancos contas vinculadas;
- juros a receber;
- créditos a receber;
- outras.

Existem várias formas de controles internos acerca do conceito de contas a receber, e estes controles variam conforme o tipo de empresa. Attie (2011) afirma que cada empresa utiliza os controles internos que julga importante, dependendo da materialidade, número de pessoas disponíveis, bem como do número de contas a receber. Mesmo que o controle interno seja variável de empresa para empresa, é desejável que a administração estabeleça o controle interno voltado para lhe dar a segurança necessária para obtenção de informações gerenciais.

O CRC-SP (2000) considera que um bom sistema de controle interno deve ter como objetivo a aprovação dos pedidos dos limites de créditos, o faturamento ao cliente, a verificação da fatura, o embarque, o registro das contas a receber nos valores apropriados, a cobrança das contas a receber, a contabilização e controle de recebimento de caixa e os depósitos dos recebimentos.

Sá (1998 *apud* Uliano, 2007, p. 38) comenta que, para uma empresa apresentar um bom controle das duplicatas a receber e das vendas a prazo, esta precisa ter um cadastro devidamente organizado para avaliação do crédito; possuir uma seção de crédito para que sejam feitas autorizações; serviço de faturamento que controle a exatidão dos cálculos e contagens físicas; um serviço de cobrança organizado; carteira de títulos vencidos e não vencidos; e um serviço de razão analítico de clientes e envio de extratos de contas aos clientes.

A seguir é apresentado um fluxograma para o setor de contas a receber a fim de melhor entender como é o seu processo operacional.

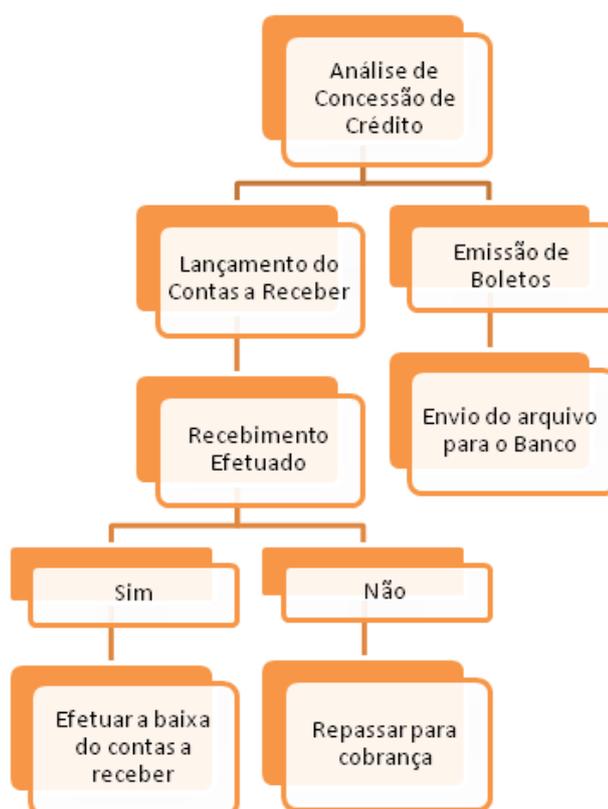


Figura 1 — Processo de Controle no Contas a Receber

Fonte: Elaboração própria com base em Silva, K. (2013, p. 25).

Através do eficiente controle das contas a receber é possível analisar quais são os clientes que estão com os seus pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber (Basso, 2005). Mas todo esse processo se inicia com uma eficiente análise da concessão de crédito aos clientes, como apresentado no fluxograma acima. Fator este que determinará o índice de inadimplência da empresa, já que a análise prévia de quesitos, como o histórico do cliente, sua estabilidade financeira e o potencial para quitação de dívidas, tornam a operação mais confiável acerca do recebimento.

Para Assaf Neto & Silva (2002), a magnitude de duplicatas a receber depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito que compreenda a avaliação do risco de crédito, fixação dos padrões de crédito, prazo de concessão, descontos financeiros por pagamento antecipado e política de cobrança.

Desta forma, segundo Attie (2011, p. 372), “o fortalecimento do controle interno de contas a receber é necessário, desenvolvendo a administração a utilização de vários procedimentos que lhe concedam tranqüilidade”. Entre outros, alguns procedimentos devem ser seguidos, como:

- segregação de funções entre a custódia das contas a receber e a de contabilização;
- conciliação periódica entre a custódia e a contabilidade;
- autorização para descontos por pessoa independente de sua guarda;
- análise permanente das contas a receber atrasadas e esforço para seu recebimento;
- utilização de recebimentos por via bancária; e
- confirmação dos devedores, por pessoa independente da custódia.

Logo, por meio destes procedimentos e com o controle minucioso das tarefas que vão sendo desempenhadas ao longo da transação, a empresa pode elevar seu “contas a receber” em um nível confiável, com a máxima garantia de futuros recebimentos, mas mantendo a precaução necessária para ampliação da carteira de clientes, sem comprometer suas disponibilidades pelo não cumprimento da operação (Pottmeier, 2010).

Devido as contas a receber ser um ativo de grande relevância para as empresas, se as mesmas conseguirem manter um excelente controle das operações, poderá evitar possíveis perdas decorrentes de vendas a prazo, ou seja, o controle desses processos evitará que lançamentos sejam efetuados incorretamente ou até mesmo que possa ocorrer fraudes. Portanto, constata-se

que os controles internos de contas a receber são indispensáveis para verificação adequada das operações de vendas realizadas pela empresa e devem ser seguidos de forma correta por ela.

2.8.2 Controle no contas a pagar/compras

As contas a pagar são compromissos assumidos pela empresa, ou seja, correspondem às obrigações que a empresa possui com terceiros, tais como fornecimento de materiais, prestações de serviços, honorários profissionais de terceiros, empregados, aluguéis, empréstimos, impostos e taxas, entre outros.

Conforme Attie (2011, p. 508) “as contas a pagar são passivos a pagar por conta de bens ou serviços fornecidos ou recebidos e que tenham sido faturados ou formalmente acordados com o fornecedor”.

A NBC T 19.7⁴ aprovada pela Resolução CFC nº 1.180/09 define o passivo como “uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte em saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos” (Attie, 2011, p. 507). Segundo o autor, a auditoria dos passivos tem a finalidade de determinar se são pertencentes à empresa; se foram utilizados os princípios de contabilidade; determinar a existência de ativos dados em garantia ou vinculações aos passivos; e se estão corretamente classificados no balanço patrimonial e se as divulgações cabíveis foram expostas por notas explicativas.

Almeida (2016, p. 302) complementa que “as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa”. Segundo ele as obrigações da empresa compreendem todos os valores a pagar da empresa, que podem ser, entre outros:

- empréstimos a pagar;
- fornecedores a pagar;
- adiantamentos de terceiros;
- impostos a recolher;
- salários a pagar e descontos e encargos trabalhistas a recolher;
- juros e encargos a pagar;

⁴ Ver Attie, 2011, p. 505-520.

- provisões diversas;
- outros obrigações.

Deste modo, o controle deste setor deve ser uma tarefa de rotina da empresa por fornecer informações para a tomada de decisão sobre todos os seus compromissos que representem o desembolso de recursos além de envolver grande quantidade de recursos financeiros da empresa.

Conforme orienta Basso (2005) o controle de contas a pagar proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período. Da mesma forma Attie (2011) afirma que um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos.

Em consonância com o processo de contas a receber, na Figura 2 apresenta-se um fluxograma do setor de contas a pagar.

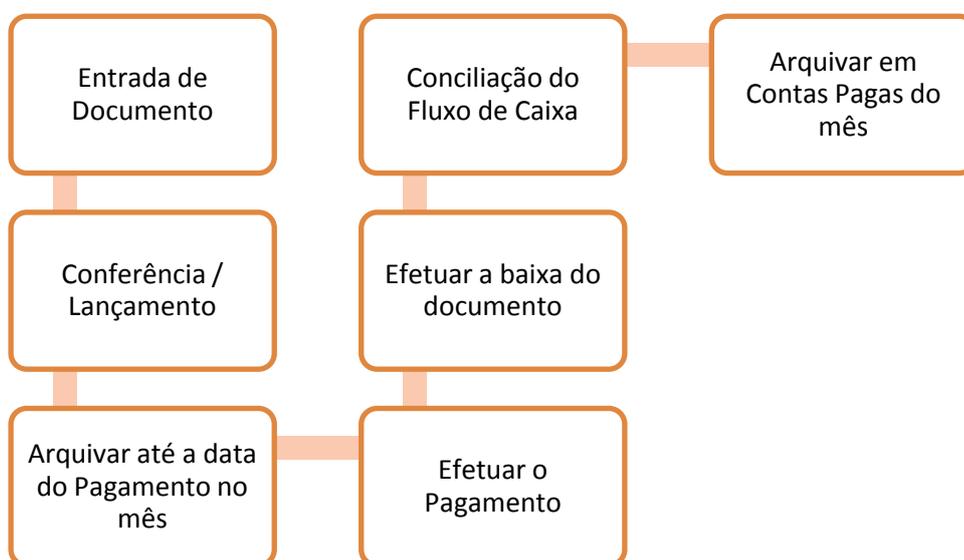


Figura 2 — Processo de Controle no Contas a Pagar

Fonte: Elaboração própria com base em Silva, K. (2013, p. 24).

O controle interno no setor de contas a pagar serve para garantir que somente as compras realmente efetivadas e recebidas sejam liberadas para pagamento. Neste sentido, Almeida (2016, p. 303) salienta que “as aquisições de bens ou serviços são contabilizadas no grupo de

fornecedores a pagar [e que] o momento em que deve ser reconhecida a obrigação ocorre quando a empresa recebe a prestação do serviço ou quando o ativo passa para sua propriedade”, ou seja, a empresa assume o controle, os riscos e os benefícios dos bens após o recebimento do mesmo.

Muito embora o controle interno seja variável de empresa para empresa, é recomendável que a administração estabeleça pontos fortes de controle que lhe concedam segurança. Abaixo alguns procedimentos de controle interno que comumente são encontrados na área de passivos segundo Attie (2011):

- segregação de funções entre o setor de contas a pagar e tesouraria e entre o setor de contas a pagar e o setor de compras;
- sistema de autorização e aprovação para compras e pagamentos;
- balanceamento periódico entre o setor de contas a pagar e a contabilidade;
- utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- atualização constante dos passivos a pagar sujeitos a variação do poder aquisitivo da moeda; e
- controle de pagamentos para evitar atrasos e conseqüente multa ou juros de mora.

A efetiva obediência destes pontos fortes de controle interno pode ajudar a medir os riscos envolvidos e definir os procedimentos a serem executados neste setor de forma que se obtenha resultado satisfatório de acordo com cada uma das circunstâncias.

Por conseguinte, a correta administração do contas a pagar é de suma relevância, tendo em vista que, assim como o contas a receber, interferem nos numerários da empresa. Logo, havendo o controle adequado de custos, gastos e tudo que gera uma obrigação a pagar, e seguindo as normas internas, os procedimentos para as compras etc., poderão ocasionar o bom desempenho da empresa e garantir resultados positivos para a mesma.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da empresa em estudo e a sua atuação no mercado.

3.1 Caracterização da empresa



Figura 3 — Logotipo da marca da empresa

A *MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.* surgiu pela incorporação de três sociedades, três irmãos que estimulados pelas transformações na economia global e com estratégias modernas de trabalho se uniram com uma nova visão empresarial. Este foi o marco para a incorporação destas sociedades, até então dirigidas de forma independente, tendo estas as denominações sociais de *Melt Materiais Elétricos Ltda.*, fundada em 19 de setembro de 1989; *Luz & Minas Controles Elétricos Ltda.*, atual *MLM*, fundada em 13 de agosto de 1993; e *M&A Minas & Automação*, fundada em 30 de março de 2000.

A incorporação da *Melt* e *M&A* à *MLM*, antiga *Luz & Minas*, se deu em 26 de agosto de 2008 e as diversas mudanças culturais e avanços tecnológicos determinados pela globalização ao longo dos anos fez com que a *MLM* despertasse um espírito empreendedor e transformador ocasionando em mudanças estratégicas na condução dos seus negócios.

Atualmente a empresa está sediada à Avenida Portugal, n. 5185, Bairro Itapoã, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais e atua a mais de vinte anos no ramo de material elétrico industrial. Está enquadrada como empresa de médio porte e é optante pelo regime tributário de Lucro Presumido, pois seu faturamento anual chegou a R\$ 43.323.751,99 durante o ano de 2016.

Com o passar dos anos, a *MLM* incorporou no seu dia a dia a busca incessante da melhoria na qualidade de comercialização dos materiais elétricos industriais de marcas já consolidadas e

reconhecidas no mercado nacional e internacional. Durante este período não poupou esforços, no sentido de criar uma nova filosofia para o segmento de montagem, fabricação e reposição de peças de quadros e painéis elétricos industriais, sempre em busca da conquista de novos mercados, consolidando desta forma a sua missão de atender com pontualidade, responsabilidade e qualidade aos clientes.

A visão da empresa é alcançar um crescimento organizado, sólido e responsável, de forma a ser reconhecida por colaboradores, clientes, parceiros e sócios. De tal modo, a *MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.* é uma das empresas mais conceituadas no segmento de materiais elétricos industriais, atendendo todo o mercado de Minas Gerais e uma grande fatia do mercado nacional. Possui uma grande carteira de clientes e portfólio de produtos; conta com fornecedores renomados do ramo em alguns Estados do Brasil, como a WEG em Santa Catarina, Ace Schmersal em São Paulo, Schneider Electric e Siemens, também em São Paulo, entre outros, os quais possuem parceria há anos.

Com a finalidade de prezar a liderança e qualidade da empresa, a *MLM* tem como filosofia de ética a integridade de todos os envolvidos com as operações da empresa (fornecedores, clientes, colaboradores e prestadores de serviços), para que, desta forma, as suas informações sejam exatas e consistentes para atender à legislação, clientes e fornecedores.

O grupo *MLM* é composto por aproximadamente 120 colaboradores competentes, dedicados e que trabalham com responsabilidade, disciplina e comprometidos com os interesses dos clientes, sempre buscando atendê-los com excelência e dedicação, com produtos de qualidade e ótimos preços. Ainda, a empresa possui uma filial que, inicialmente, sua finalidade era “depósito”, e atualmente está ocorrendo a transformação do seu objetivo para “comércio, indústria e prestação de serviços”; a filial fica localizada na Avenida Hegel Raymundo de Castro Lima, n. 440-A, no Distrito Industrial Doutor Hélio Pentagna Guimarães, em Contagem-MG.

Além da empresa *MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.*, seus sócios proprietários possuem outra empresa do ramo de material elétrico, a *A&C Mecatrônica*, adquirida em 2013, e esta atua como indústria e está sediada também em Contagem-MG, no Distrito Industrial Doutor Hélio Pentagna Guimarães.

Quanto a estrutura organizacional da empresa, apresenta-se a seguir um organograma funcional⁵ da administração.

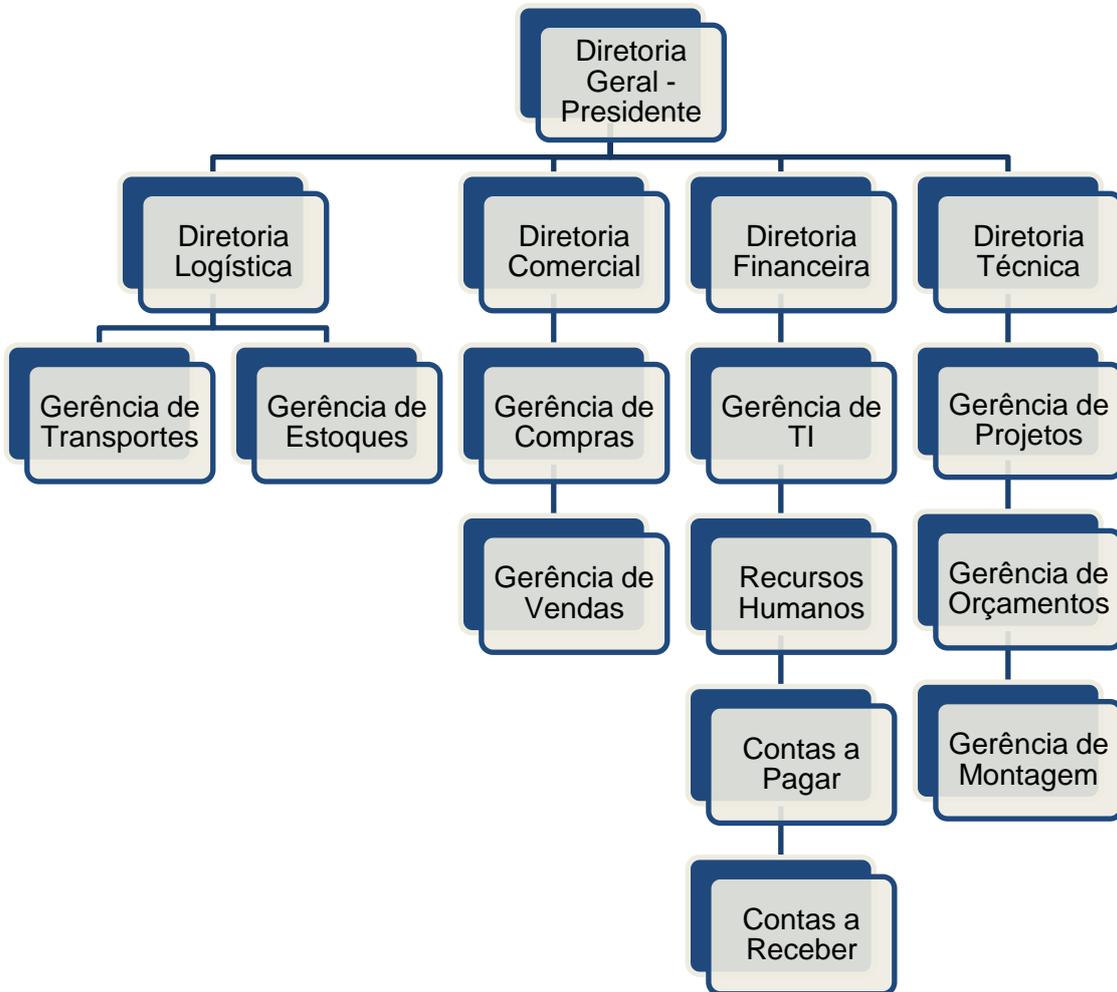


Figura 4 — Organograma da Administração

Fonte: Elaboração própria com base em um projeto proposto para a MLM por uma Consultoria de Gestão Administrativa em 2012.

Conforme apresentado na Fig. 4, o Presidente ocupa a posição mais alta do organograma, sendo este o responsável pela condução de toda a empresa e tem sobre os demais níveis a ascendência e autoridade. A ele respondem diretamente as Diretorias de Logística, Comercial,

⁵ O organograma funcional é uma ferramenta de fundamental importância, facilitando e demonstrando a compreensão do funcionamento das relações da empresa, com sua estrutura interna, podendo-se utilizá-lo para identificar problemas e encontrar oportunidades de melhoria. Disponível em: www.ohub.com.br.

Financeira e Técnica e a estas estão subordinadas as respectivas gerências e as demais áreas e unidades ligadas à diretoria de sua abrangência.

É importante ressaltar que dentro desta linha hierárquica existe interdependência entre as funções e se a empresa deseja obter melhorias e se sobressair positivamente em seus processos internos é fundamental a existência de uma sinergia entre todos o que integram o sistema *MLM*. Entretanto, percebe-se no organograma que a empresa não possui um cenário organizacional da administração bem definido, e neste contexto, seria necessário que ela aprimorasse o organograma já implementado para a administração com o auxílio de uma nova consultoria na área de gestão.

Após a apresentação da empresa em questão, na seqüência, com o intuito de alcançar o objetivo proposto desse estudo, descrevem-se os procedimentos do setor financeiro relacionados às operações de contas a receber/vendas e contas a pagar/compras realizados pela empresa *MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.*

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O departamento financeiro da empresa, o qual está em foco neste estudo, tem como rotinas os recebimentos e pagamentos de numerários, o controle do fluxo de caixa e o gerenciamento do mesmo, ou seja, suas funções são o controle dos gastos da empresa, como a entrada de dinheiro na mesma. É considerado de grande importância e, dependendo do desempenho deste departamento, resulta o sucesso ou o insucesso da empresa.

Portanto, neste capítulo é dada continuidade ao estudo de caso, onde será apresentada a base de dados utilizada e logo após, discutidos os resultados relevantes obtidos das análises dos dados coletados sobre os procedimentos de controle interno no contas a receber e no contas a pagar da empresa MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda. E desta forma, tentando atingir o objetivo do estudo, será verificado se estes controles estão sendo utilizados adequadamente na prática e identificadas as falhas existentes.

4.1 Coleta de dados

As técnicas de controle são o conjunto de processos e ferramentas operacionais de que se serve o controle para a obtenção de evidências, as quais devem ser suficientes, adequadas, relevantes e úteis para conclusão do trabalho. De tal modo, torna-se necessário observar a finalidade específica de cada técnica, com o objetivo de evitar a aplicação de técnicas inadequadas, a execução de exames desnecessários e o desperdício de recursos humanos e tempo.

Nesse contexto, a coleta de dados referente ao estudo de caso foi realizada no departamento financeiro na área de contas a receber e de contas a pagar e foram consideradas somente as atividades de recebimento/vendas e pagamento/compras. Esta ocorreu no período de abril/2017 e foi feita por meio da aplicação de um questionário com as questões propostas e entrevista ao Diretor Presidente da empresa juntamente à Gerente Financeiro, responsável pelo setor, a fim de descrever os controles aqui abordados.

O método de questionários, conforme salienta Attie (2011), tem como base a utilização de listas de perguntas referentes a aspectos básicos do sistema. Os questionários utilizados são padronizados e contêm perguntas úteis em toda auditoria, visando fornecer ao auditor, além de um conhecimento genérico, uma avaliação global quanto ao funcionamento do sistema.

Eles costumam ser divididos por seções ou áreas de operações, para facilitar a administração do trabalho, e as respostas assinaladas em cada formulário devem permitir avaliar a efetividade do sistema vigente. Entretanto, apesar de os questionários procurarem atender a grande parte das necessidades de um bom sistema de controle, eles não contemplam, em nenhuma hipótese, as perguntas que possam suscitar todos os esclarecimentos que se fizerem necessários à compreensão da área.

Em relação à entrevista, Cervo & Bervian (2002 *apud* Ritta, 2010, p. 70) esclarecem que ela é uma conversa orientada para um objetivo definido, no intuito de recolher por meio do interrogatório dados para a pesquisa.

O questionário aplicado, o qual se encontra ao final desta monografia no item ‘ANEXOS’, compreende um conjunto de 72 questões respondidas por “sim” ou “não”, grande parte com breves comentários explicativos. As perguntas estão dirigidas a levantar se a empresa se ajusta às normas de auditoria quanto aos controles internos no contas a receber e no contas a pagar, respectivamente. Através dos resultados obtidos foram feitas as análises descritivas de cada controle interno acima citado. Dessa maneira, permitir-se-á concluir se a estrutura destes controles internos utilizados pela empresa respeita o referencial teórico escolhido.

4.2 Análise dos resultados

Neste tópico são expostas e analisadas as informações obtidas através da aplicação do questionário aos responsáveis que tem o conhecimento das rotinas internas dos controles internos abordados. Primeiramente comentam-se as rotinas no contas a receber/vendas e, logo após, as rotinas no contas a pagar/compras da empresa MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.

Convém ressaltar alguns aspectos gerais introdutórios relevantes para melhor compreensão: através do questionário respondido percebeu-se que a empresa não possui manual interno de procedimentos, sendo as regras estabelecidas verbalmente pela administração através de reuniões com os funcionários de cada setor. Os procedimentos são realizados e adequados de acordo com a necessidade da empresa e o monitoramento é realizado através do acompanhamento dos resultados, dos processos e das metas individuais, assim como da meta global da empresa. Deste modo, o Diretor Presidente afirma que os objetivos da empresa estão sendo alcançados da maneira como são realizados os processos, mas novas etapas de

planejamento e monitoramento serão implementadas através da inserção de um manual interno visando-se melhorar o processo de detecção de desconformidades e também visando a melhoria contínua dos processos da empresa.

No setor financeiro, além da gerente responsável, constatou-se que existem duas colaboradoras, uma no setor de contas a receber e a outra no de contas a pagar, encarregadas de realizar os recebimentos e os pagamentos, respectivamente. Entretanto, a gerente financeiro é a responsável geral pelo setor, tendo seu controle total. Essa situação dá margem para erros e/ou fraudes, podendo ocorrer atitudes de má fé em benefício próprio. Na ausência da gerente financeiro não há colaborador que a substitua, as encarregadas responsáveis do setor realizam o serviço normalmente, somente o que é designado a elas fazerem.

4.2.1 Controle interno no contas a receber/vendas

Na análise de dados do contas a receber/vendas verificam-se as rotinas operacionais e gerenciais. Nas atividades desta área existem autorizações para algumas atividades a serem efetuadas. A exigibilidade destas autorizações ocorre principalmente para salvaguardar os direitos da empresa, pois nestas transações é comum a ocorrência de atos ilícitos dentro das empresas.

Com base nos resultados constata-se que na empresa “MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.” existem alguns movimentos internos que estão em desacordo com as normas de auditoria, como por exemplo, na política de recebimento da empresa, onde uma das formas é por permuta, isto é, a empresa recebe material elétrico ou recebe algum tipo de bem material. Esse tipo de recebimento acontece quando o cliente está inadimplente e assim há uma negociação feita pelo setor financeiro com este cliente; em caso de não recebimento as duplicatas em atraso são enviadas para o jurídico para que sejam tomadas as devidas providências.

Outros exemplos que significam uma “porta aberta” para possíveis erros são na conferência dos saldos totais das duplicatas em carteira e em poder de bancos com o montante existente no razão, já que este controle é feito pelo sistema, o qual deixa a desejar na falta de informações que atenderiam melhor a empresa; na guarda das duplicatas a receber em um armário enquanto estas permanecem em carteira, mesmo que sejam poucas guardadas, não há efetiva proteção; e quanto aos recebimentos em espécie que não são depositados em conta

corrente bancária, os mesmos são direcionados para efetuar pagamentos na empresa, o que não é seguro, podendo haver possíveis tentativas fraudulentas dos valores em caixa.

Referente aos movimentos internos que seguem de acordo com as normas percebeu-se que em toda venda é realizada a análise de concessão de crédito pela encarregada de contas a receber através de consulta devida no Serasa. Porém, quando a venda é muito alta quem analisa e aprova é a gerente financeiro com o aval do Diretor Presidente. A encarregada do setor também realiza as cobranças, confere os recebimentos regendo um controle efetivo sobre os mesmos e faz as devidas baixas no sistema. Através dos extratos bancários e relatórios de retorno do Banco se evidencia que a duplicata foi cobrada e que o produto de tal cobrança foi depositado no Banco.

As vendas são realizadas conforme procedimentos definidos pela empresa. Há a conferência entre os valores vendidos, estoque e valor recebido, esta por sua vez é feita pelos gerentes comerciais e revisado pelo Diretor Presidente, o qual checa os relatórios do sistema com os relatórios manuais.

As medidas tomadas para se levantar as duplicatas de inadimplentes é realizada da seguinte forma: no dia seguinte ao vencimento já são feitas as cobranças pela encarregada de contas a receber através de e-mail e telefone, caso não haja um retorno positivo tenta-se uma negociação, e permanecendo desta forma em cinco dias as duplicatas são enviadas automaticamente para o cartório e se ainda não houver o pagamento o cartório protesta; após o protesto as cobranças são feitas pelo jurídico da empresa através de uma nova negociação com o cliente, em caso negativo há a execução judicial.

A contabilidade é responsável pela conciliação do contas a receber. Após a realização da conciliação, a contabilidade disponibiliza ao setor financeiro os relatórios contábeis, os quais a gerente financeiro analisa e confronta com o controle da empresa para comprovar a legitimidade das informações, o que os torna mais perceptíveis e utilizados nas tomadas de decisões. A gerente financeiro também realiza os ajustes necessários e toma as providências cabíveis quando há apuração de diferenças entre o controle das duplicatas a receber e o razão.

A seguir é apresentado o fluxograma do setor de contas a receber/vendas conforme os processos realizados na empresa “MLM”.

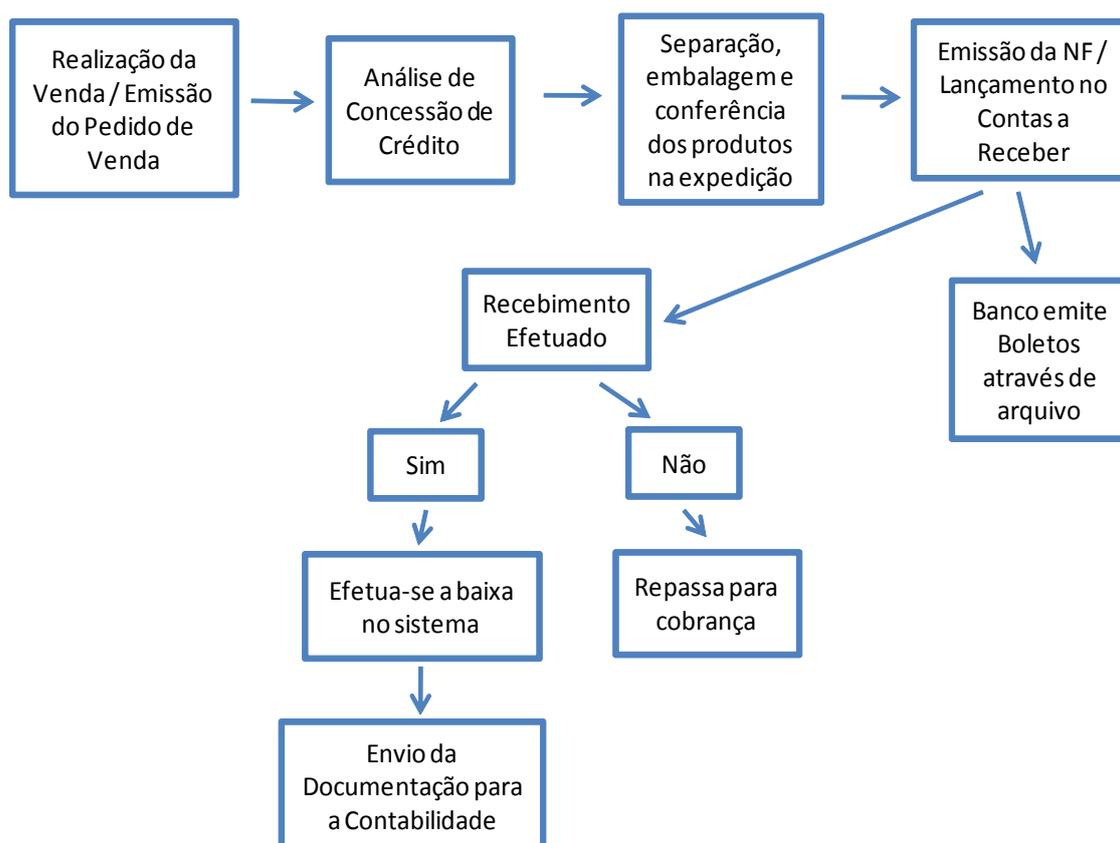


Figura 5 — Fluxograma de Contas a Receber/Vendas

Fonte: Elaboração própria com base nos processos da empresa.

Pôde-se observar que as respostas obtidas pelo questionário⁶, em sua maioria, estão em conformidade no que tange às normas contábeis de auditoria e ao relacionamento com o desempenho do setor financeiro. Apesar de não possuir manuais internos, a empresa “MLM” teve muitas respostas positivas, ou seja, ela apresentou um bom controle, e desta forma sua estrutura de controles internos no contas a receber/vendas está próxima das normas de auditoria, mas há alguns aspectos que necessitam ser melhorados.

4.2.2 Controle interno no contas a pagar/compras

Na análise de dados do contas a pagar/compras verificam-se as rotinas operacionais e gerenciais. As transações desta área devem possuir revisões e autorizações de pagamento, por ser uma área que envolve grande volume de capital e interesses. É importante o controle interno funcionar de forma intensa nela, pois são nestas transações que ocorrem as saídas de

⁶ Ver Anexo B – Questionário de Controle Interno no Contas a Receber/Vendas.

dinheiro da empresa. É comum o fraudador ter um pouco mais de facilidade e interesse em realizar práticas irregulares.

Com base nos resultados constata-se que na empresa “MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda.” existem algumas transações internas que estão em desacordo com as normas de auditoria. Têm-se como exemplos a possibilidade da perda de carga de mercadorias da empresa quando são transportadas por meios próprios devido a empresa não possuir uma política de seguros para os transportes próprios; na rotação das funções exercidas pelos funcionários da área de contas a pagar, onde a empresa não dispõe de um sistema de rotação destes funcionários ocasionando possíveis tentativas fraudulentas e a não evolução de sistemas; e as atividades de conciliações contábeis que são realizadas semestralmente pela contabilidade, caracterizando a não apresentação dos relatórios de valores em aberto tempestivamente, o que é justificado pelos lançamentos serem feitos manualmente no contábil pela empresa não dispor de um sistema integrado, este agilizaria mais o processo.

Referente aos movimentos internos que seguem de acordo com as normas percebeu-se na empresa que o setor de compras e contas a pagar possui normas e procedimentos de registro claramente definidos. A diretoria autoriza a efetivação das compras por meio de assinatura nos orçamentos e definição de responsabilidades, assim os bens e serviços a serem adquiridos devem satisfazer a relação custo X benefício/qualidade X preço.

Na recepção das mercadorias são emitidos relatórios pré-numerados das mercadorias recebidas, sendo que a recepção só recebe as mercadorias após o setor de compras enviar a ordem de compra devidamente aprovada para o setor de recebimento dos produtos. Na recepção as mercadorias são conferidas assim como os preços e as condições são conferidas com as cotações de preço e estas com ordens de compra expedidas para assim ser dada a entrada da nota fiscal no sistema. Após esses procedimentos as mercadorias são enviadas para o estoque. Caso haja alguma divergência, esta é comunicada ao setor de compras.

As mercadorias são mantidas no almoxarifado sob responsabilidade de funcionários capacitados com nível hierárquico suficiente para tal, o ambiente é totalmente seguro com sistema de câmeras de vídeo e alarmes ligados diretamente em uma empresa de segurança eletrônica.

No que tange ao pagamento das mercadorias, logo realizados os processos de seu recebimento, a nota fiscal é enviada para a diretoria, a qual autoriza o pagamento, em seguida é enviada ao setor de contas a pagar onde há a conferência da fatura com a nota fiscal para efetuação do mesmo, com aprovação da gerente financeiro. Realizado o pagamento é dada a baixa no sistema de contas a pagar para que se evite o pagamento em duplicidade e as faturas são enviadas para a contabilidade periodicamente para que sejam contabilizadas em seu período de competência. Depois de realizadas as conciliações, as faturas retornam para a empresa para que sejam arquivadas.

Abaixo é apresentado o fluxograma do setor de contas a pagar/compras conforme os processos realizados na empresa “MLM”.

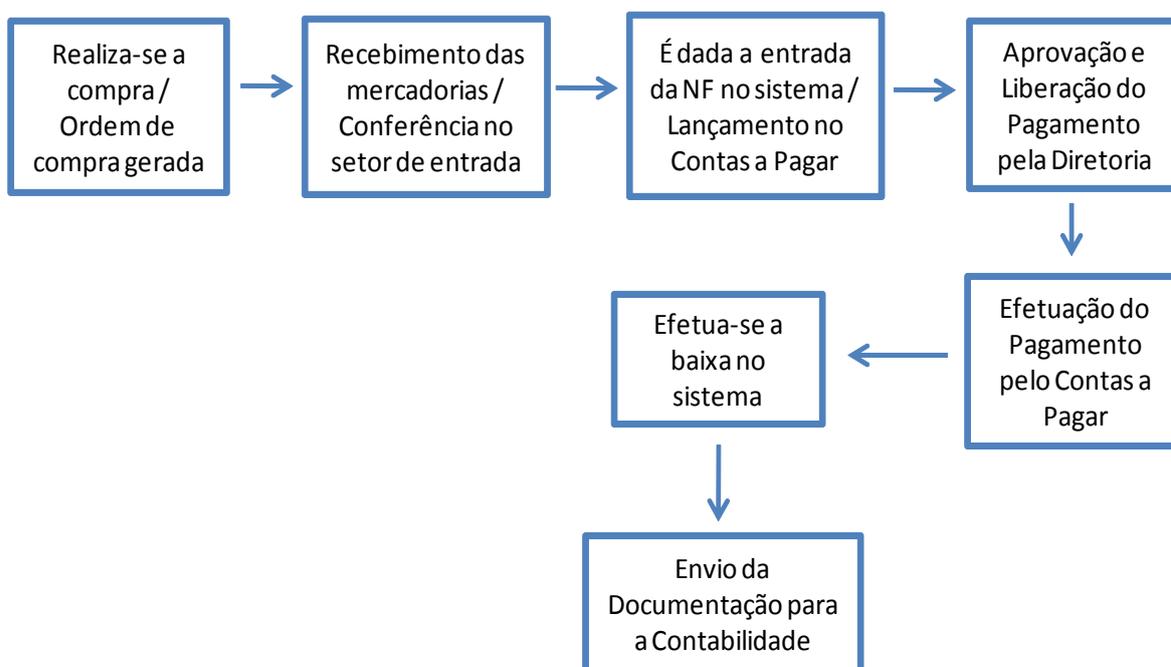


Figura 6 — Fluxograma de Contas a Pagar/Compras

Fonte: Elaboração própria com base nos processos da empresa.

Pôde-se observar que as respostas obtidas pelo questionário⁷, em sua maioria, estão em conformidade no que tange às normas de auditoria e ao relacionamento com o desempenho do setor financeiro. A empresa “MLM” teve muitas respostas positivas assim como a área de contas a receber, mas apresenta algumas fragilidades como já descrito acima, as quais precisam ser mais bem analisadas e aperfeiçoadas no controle interno desta área.

⁷ Ver Anexo C – Questionário de Controle Interno no Contas a Pagar/Compras.

4.2.3 Sugestões e contribuições ao setor financeiro

Em uma avaliação do controle interno o que se examina é a organização dos controles e também a execução deles. São, pois, objeto de exame o plano de organização, as normas de trabalho, as rotinas de serviços, o fluxo dos documentos e todos os meios utilizados pela empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e seus fins.

Assim, com base nos resultados apresentados e nas análises, abaixo são expostas sugestões para a adequação dos controles internos nos referidos setores a fim de auxiliar a administração na reorganização dos mesmos, isto é, são sugeridas melhorias cabíveis para a adequação dos controles internos levantados, por terem sido encontradas algumas deficiências nos mesmos, o que, conseqüentemente, leva a empresa estar mais exposta a erros e fraudes.

Em virtude do estudo realizado verificou-se que a empresa não possui manual interno de procedimentos. Recomenda-se, neste sentido, que ela comece a planejar e elaborar um manual de controles internos para ajudá-la na condução dos seus processos de uma forma mais correta a fim de minimizar os erros e haver melhor condução dos seus negócios.

No setor financeiro, verificou-se que, não há a correta segregação de funções. Apesar de a empresa afirmar que tenha e que as encarregadas realizem os processos a ela designados, no setor a responsável geral tem o seu controle total. Também na ausência da gerente financeiro não há colaborador que a substitua. Portanto, essa concentração de “poder” dá margem a erros e/ou fraudes, pois os interesses pessoais podem ser colocados à frente dos interesses da empresa. Sugere-se, portanto, que a gerente delegue maior responsabilidade às colaboradoras. Havendo uma melhor segregação das funções no setor, haverá um melhor desempenho nos processos realizados evitando a ocorrência de erros e possíveis fraudes.

Observou-se que há recebimento por permuta quando da inadimplência do cliente. Sugere-se que toda a documentação referente à permuta seja enviada à contabilidade para a adequada contabilização e melhor controle.

A guarda das duplicatas a receber está aos cuidados do departamento financeiro que utiliza um armário para sua custódia enquanto estas permanecem em carteira. Sugere-se, mesmo que haja poucas duplicatas guardadas devido serem todas registradas no sistema, que seja utilizado um cofre forte para maior proteção e assim evitar fraudes.

Recomenda-se, no que se refere aos recebimentos em espécie utilizados para efetuar pagamentos na empresa e não depositados em conta corrente bancária, que a empresa tenha um montante para fundo fixo o qual possa realizar pagamentos caso precise, já que pela forma que é feito pode haver possíveis tentativas fraudulentas dos valores em caixa.

Verificou-se no setor de compras que não há cadastro de fornecedores atualizado por natureza de bem ou serviço, o cadastro é unificado devido o sistema da empresa não disponibilizar essa divisão. Sugere-se que a empresa reporte ao fornecedor do serviço do sistema esta “falha” para que ele reavalie e melhore este processo.

Observou-se que a empresa corre o risco de perder mercadorias em seu transporte quando realizado por meios próprios por não possuir política de seguros. Recomenda-se que a empresa disponha de uma política de seguros para os transportes realizados por meios próprios para maior segurança e evitar prejuízos.

Há falta de rotação de funcionários da área de contas a pagar, o que viabiliza possíveis tentativas fraudulentas e a não evolução de sistemas. Recomenda-se a rotação de funcionários freqüente e obrigatória para pessoas com cargos importantes.

Observou-se que a conciliação entre os registros auxiliares e o razão geral é realizada semestralmente pela contabilidade e enviada ao setor financeiro para conferência e verificação. Baseado nisso, sugere-se que esta conferência seja realizada mensalmente, ou seja, em tempo hábil, mas para isso é necessário que a empresa reforce a implantação de um sistema integrado a fim de agilizar o processo de contabilização.

Enfim, a empresa, ao adotar um sistema de controle adequado ao departamento financeiro ou reavaliando e melhorando o mesmo, terá uma maior segurança e credibilidade nas informações geradas e obtidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da economia e o crescimento das empresas no âmbito global fizeram com que aumentasse as exigências de transparências nas informações socioeconômicas para manter sua competitividade no mercado. Nesse contexto, as Pequenas e Médias Empresas estão percebendo a relevância do controle interno como ferramenta de gestão, pois o mesmo se mostra eficiente ao evitar a ocorrência de erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos.

Para obter um resultado positivo, diante do mercado interno e externo, essas empresas vêm se modernizando, começando pela base de suas operações, desde a mais simples até a mais complexa através da utilização de um controle interno, que deve ser bem elaborado, estruturado e adequado ao seu ramo de atividade, se tornando uma ferramenta que auxilia o administrador a diminuir as falhas no processo, reduzir custos, obtendo relatórios consistentes e a possibilidade de planejar o futuro. Desse modo, os serviços de auditoria, diante dessa nova realidade, passaram a ser fundamentais para o sucesso dos negócios, eles podem auxiliar na identificação dos riscos operacionais e conseqüentemente diminuir a exposição aos mesmos, contribuindo assim para o auxílio à tomada de decisão.

Um controle interno eficiente proporciona ao administrador segurança, portanto é necessário que se faça um planejamento na elaboração de um controle interno, seguindo etapas e procedimentos voltados para o perfil da empresa, atentando-se às limitações e responsabilidades que envolvem a execução do controle, bem como a amarração de todo o sistema, que tem por objetivo tornar as informações precisas e confiáveis, envolvendo toda a empresa em um ambiente que visa à eficiência operacional.

Durante o trabalho foi observado que os procedimentos contábeis e de controle interno praticados no setor de vendas/recebimentos e compras/pagamentos da empresa MLM Acionamentos e Automação Elétrica Ltda. são, em sua grande parte, adequados para assegurar o correto processamento das vendas e compras, das contas a receber e a pagar, incluindo sua contabilização. As fraquezas do sistema apresentadas são pontos de melhoria para a empresa.

Neste sentido, o controle interno no Contas a Receber e no Contas a Pagar da empresa é adequado, isto é, existe um bom controle no tocante a esses instrumentos demonstrando que a empresa se preocupa com a forma de gerir o capital para dar continuidade ao seu negócio.

Porém, este controle pode ser aprimorado a fim de a empresa preservar ainda mais o seu ativo, monitorar melhor os controles, avaliar os riscos e oferecer informações fidedignas aos sócios, além de ser aprimorado de acordo com as circunstâncias e necessidades, o que pode, inclusive, vir a torná-lo mais econômico e confiável.

Fica evidenciado, portanto, que o estudo realizado cumpriu o objetivo proposto de verificar se os procedimentos de controles internos de Pequenas e Médias Empresas apresentam um planejamento eficaz com respeito ao processo utilizado para efetuar suas operações, de acordo com as normas de auditoria, no Contas a Receber e a Pagar. Assim, pode-se concluir desse estudo que uma empresa que investe no seu controle interno poderá alcançar a eficácia no processo, realizando avaliações periódicas que lhe permitirão implantar ações de caráter preventivo, detectivo e corretivo, possibilitando o seu contínuo aprimoramento. Do mesmo modo, a qualidade dos controles internos dentro da empresa depende muito da utilização dos procedimentos de monitoramento, e estes devem estar em constante aperfeiçoamento para garantir a maximização dos resultados. Sendo assim, o controle interno possui todas as atribuições de uma ferramenta que, quando bem utilizada, dará resultados positivos, que garantirá o bom funcionamento das operações previamente estabelecidas, possibilitando a transparência das demonstrações financeiras a todos os envolvidos internamente e externamente, ou seja, salvaguardando e protegendo os ativos da empresa.

Cabe ressaltar que, após as considerações feitas sobre este estudo, a contribuição deste trabalho é ampliar o entendimento e conhecimento dos acadêmicos e profissionais quanto à importância de um adequado sistema de controle interno e sua contribuição para a excelência das empresas, sejam elas de âmbito público ou privado, além de indicar outros problemas que podem ser investigados em outros trabalhos. E como sugestão para trabalhos futuros seria interessante verificar a contribuição para a excelência das empresas através da aplicação de modelos de estruturas de controles, como o COSO, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ALVES, Bruno H. D.; RIBEIRO, Jonathas de S. **Controle Interno aplicado às Microempresas: um diferencial competitivo**. Natal/RN, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/1539/control-interno-aplicado-as-micros-empresas-um-diferencial-competitivo/>>. Acesso em: 08/03/2017.
- ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista FAE BUSINESS**. n. 8, maio/2004.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas Brasileiras para o exercício da Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- AUDITORIA externa independente do Instituto de Auditores Independentes de Nova York *apud* ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BASSO, Irani P. **Iniciação à Auditoria**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.
- BATY, Gordon B. **Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90: guia do consultor e empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BERGAMINI JUNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES, Rio de Janeiro**, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 08/03/2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 *apud* RITTA, Cleyton de O. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda. e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC/PME/R1) - **Pronunciamento Técnico PME - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas**. Disponível em: <www.cpc.org.br>. Acesso em: 08/03/2017.

CRC-SP. **Controles Internos Contábeis e alguns aspectos de Auditoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DIAS, Sérgio V. dos Santos. **Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. 4. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002 *apud* ULIANO, Andreza C. **Controle Interno de Contas a Receber: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte**. 2007. 66 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano 2007.

LIMA, Amadeu N.; IMONIANA, Joshua O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/30/21>>. Acesso em 08/03/2017.

LIMA, Hyder M. A., *et al.* Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade. IX SEGeT, 2012. **Controle Interno como Ferramenta Essencial contra Erros e Fraudes dentro das Organizações**. Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA, 2012, 16 p. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>>. Acesso em: 22/02/2017.

LIZOTE, Suzete A.; ANGIOLETTI, Mayara C.; ZIMMERMANN, Luna. **Controle interno no Contas a Pagar e a Receber e seu Relacionamento com o Desempenho Organizacional**. CECIESA/GESTÃO – Caderno Científico, 2014.

NORMAS e Procedimentos de auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados *apud* ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Antônio G. de; MULLER, Aderbal N.; NAKAMURA, Wilson T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JR., José H.; SILVA, Carlos Alberto S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Antônio N. **A importância do controle interno para gestão de empresas** (The Importance of Internal Control for the Administration of the Companies). Graduado em Ciências Contábeis e atualmente trabalha como Auditor Interno. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>>. Acesso em: 14/03/2017.

PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo: 1996 *apud* LIMA, Amadeu N.; IMONIANA, Joshua O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p. 28-48, 2008. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/30/21>>. Acesso em 08/03/2017.

PINTO, A. R. Peranzoni. Avaliação do Controle Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Comercial – Estudo de Caso. **Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM**, vol. III nº 1, jan-jun/2006.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/contabilidadepme.html>>. Acesso em: 08/03/2017.

POTTMEIER, Fabiana. **Aplicação de controles internos no setor financeiro de uma empresa de pequeno porte do comércio varejista de vestuário**. 2010. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma/SC, ano 2010.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

RIBEIRO, Lilian Santos. **O Cenário das Micro e Pequenas Empresas (MPes) no Brasil: um estudo sobre a importância e os desafios deste setor da economia**. Instituto Matonense

Municipal de Ensino Superior – IMMES. Disponível em: <www.portalbrasil.gov.br>. Acesso em: 08/03/2017.

RITTA, Cleyton de O. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda. e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010.

ROLIM, Julio W. N. **O Controle Interno nas Pequenas e Médias empresas**. 2010. 45 p. Monografia. Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, ano 2010.

SÁ, Antônio L. de. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998 *apud* ULIANO, Andreza C. **Controle Interno de Contas a Receber**: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte. 2007. 66 p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano 2007.

SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar Pequenas Empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 08/03/2017.

SEBRAE Nacional, Biblioteca. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2003-2005.

SEBRAE Nacional. **Controles Financeiros são essenciais para a Gestão do Capital de Giro**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20/03/2017.

SEBRAE/SP. Controle financeiro é decisivo para o sucesso. **Jornal de Negócios**. Ano XVIII - nº 215, São Paulo, março/2012.

SILVA, Karin F. M. **Análise de Controle Interno**: Estudo de Caso no Contas a Pagar e Receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah. 2013. 42 p. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, ano 2013.

SITE: <http://www.grupomlm.com/>. Acesso em: 31/01/2017.

SITE: <https://www.facebook.com/MLM.LTDA/>. Acesso em: 31/01/2017.

ULIANO, Andreza C. **Controle Interno de Contas a Receber**: um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte. 2007. 66 p. Monografia (Ciências Contábeis) –

Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, ano 2007.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário Geral

1) A empresa possui manual interno de procedimentos? Como é o processo?

R- Não. A empresa não utiliza manuais de procedimentos internos, as regras são estabelecidas verbalmente pela administração através de reuniões com os funcionários de cada setor, e os procedimentos são realizados e adequados de acordo com a necessidade da empresa. Conforme a reunião o procedimento é formalizado e enviado aos funcionários por e-mail. O intuito é obter melhoramento contínuo nos processos da empresa.

2) Os procedimentos sobre as principais atividades da empresa (vendas, recebimentos, compras, pagamentos, salários, registros contábeis etc.) estão também definidos nos manuais internos da organização? Como é feito?

R- Não existe manual. Como já mencionado anteriormente os procedimentos são formalizados e realizados de acordo com a necessidade da empresa.

3) No setor financeiro da empresa é seguido algum tipo de manual redigido sobre os procedimentos? Então de que forma é feito?

R- Não. Existe um cronograma de trabalho (literalmente verbal) feito pela gerente responsável pelo setor.

4) Há um acompanhamento mais rígido por parte do administrador no setor financeiro da empresa?

R- Não. Quando o Diretor Presidente necessita de qualquer informação referente ao financeiro, ele faz a solicitação de imediato e por conseguinte verifica se houve alguma irregularidade em determinado processo para tomar as devidas providências.

5) As atribuições e responsabilidades dos funcionários, seções, divisões, departamentos, gerência e/ou filiais estão claramente definidas nos manuais internos da organização? Se não, como estão determinadas, como é realizado?

R- Não existe manual interno. Para as atribuições e responsabilidades, a empresa ainda não possui manual de procedimentos para auxiliar os setores da empresa, como o setor financeiro, auxiliar administrativo entre outros. Assim a empresa não tem modelo definido a seguir. O

monitoramento é realizado informalmente através do acompanhamento dos resultados, dos processos e das metas individuais, assim como da meta global da empresa. Esse monitoramento é feito por setor, por cada gerente responsável em assessorar na definição das metas, processos e periodicamente controlar os resultados.

6) No setor financeiro quem é o responsável pelas funções de contas a receber e a pagar?

R- É realizada por duas funcionárias, uma encarregada do setor de contas a receber e a outra pelo setor de contas a pagar. Porém, a responsável geral é a gerente financeiro.

7) Na ausência da pessoa responsável existe colaborador para substituí-la nestas funções?

R- Em específico não. As responsáveis realizam o serviço normalmente, somente o que é designado a elas fazerem, em caso de dúvidas ou de terem que tomar alguma decisão elas se reportam ao Diretor Presidente.

8) O pessoal executante das atividades do setor é adequado e competente?

R- Não há capacidade suficiente no que se refere à formação acadêmica, mas conseguem desenvolver o que é designado a elas com acompanhamento feito pela gerente financeiro. A empresa usa, na maior parte, o critério de confiança.

9) No que tange a responsabilidade integral de uma operação, em alguma hipótese existe o completo controle nas mãos de uma única pessoa?

R- Sim. O controle é feito, no caso do setor financeiro, pela gerente financeiro e mesmo que não haja um acompanhamento rígido por parte do Diretor Presidente, qualquer informação que ele solicite ao setor deve ser esclarecida com total transparência.

10) Há efetiva segregação das funções operacionais e de controle neste setor?

R- Sim.

11) A empresa pretende, em algum momento, melhorar os controles internos já existentes, no sentido de inserir manuais internos visando aperfeiçoar os resultados e servir de suporte a empresa na tomada de decisões?

R- Segundo o Diretor Presidente os objetivos da empresa estão sendo alcançados da maneira como são realizados os processos, mas novas etapas de planejamento e monitoramento serão implementadas através da inserção de um manual interno visando-se melhorar o processo de detecção de desconformidades e também visando a melhoria contínua dos processos da empresa.

ANEXO B – Questionário de Controle Interno no Contas a Receber/Vendas

1) Quais são os procedimentos adotados para a concessão de crédito aos clientes antes de ser processada a venda a prazo a fim de minimizar as perdas de contas a receber com clientes duvidosos?

R- A análise de crédito é realizada através de consulta ao Serasa, o que exige contrato social, a sua última alteração, referências bancárias, o total de débitos em aberto etc.

2) Existe uma forma de limitação de crédito aos clientes? Quem o aprova?

R- No momento do cadastro é feita a limitação. A responsável pelo contas a receber é quem analisa e libera o crédito, porém quando a venda é muito alta a liberação ou não é aprovada pela Gerente Financeiro, tendo por sua vez, o aval do Diretor Presidente.

3) Como é fiscalizada a concessão de crédito aos clientes visando a limitação de seus valores?

R- O Serasa dá a sugestão de limite de crédito e também o Banco, este por sua vez não pode dar sugestão, mas por questões de relacionamento e afinidade com a Gerente Financeiro também sugere limites.

4) Qual a forma de pagamento que a empresa tem?

R- Recebimento em Carteira (crédito em conta), Boleto, Cartão de Crédito, Dinheiro (pouco recebimento deste) e Permuta (recebimento em material ou algum tipo de bem), neste último quando da inadimplência do cliente.

5) Como a empresa se certifica de que tudo que foi vendido foi faturado?

R- Através de procedimentos determinados pela empresa e o acompanhamento no sistema.

6) Existe conferência entre os valores vendidos, estoque e valor recebido? Como é feito?

R- Sim. A conferência é feita pelos gerentes comerciais no sistema e revisado pelo Diretor Presidente, o qual checa a movimentação do sistema com a movimentação manual.

7) Como é feita a colocação de preços nos produtos?

R- O Diretor Presidente estipula uma margem para os preços a serem colocados (vendas) levando em consideração custo do produto, fretes, impostos, despesas administrativas e comissões.

8) Como é feita a fiscalização do correto cumprimento das tabelas de preços?

R- Através do sistema diretamente pelos gerentes comerciais e o Diretor Presidente.

9) Como se alteram as tabelas de preços? E quem as aprova?

R- De acordo com o aumento do preço do fabricante. São aprovadas pelo Diretor Presidente.

10) As tabelas são manuais ou computadorizadas?

R- Computadorizadas.

11) Como é feita a verificação dos preços e condições de venda?

R- Através dos concorrentes do mercado.

12) Como é feita a verificação da existência de material disponível no estoque?

R- A verificação é feita do sistema para o físico, isto é, através de relatórios dos materiais em estoque emitidos pelo sistema faz-se a verificação física por grupo de produtos (marca, fabricante).

13) O que é feito para que se autorize a execução das vendas?

R- Primeiro o cliente faz a solicitação, em seguida são feitos os orçamentos e enviado ao cliente via e-mail, assim há a negociação, e logo após, efetivada a venda pelos vendedores é gerada a ordem de compra e o diretor faz a conferência confrontando a nota fiscal de venda com a ordem de compra.

14) O que é feito para se garantir que só as quantidades pedidas são despachadas e que só as despachadas são faturadas?

R- O cliente solicita o orçamento com reserva ao departamento de vendas, em seguida o pedido é enviado para a expedição para que os produtos sejam separados, embalados e conferidos, após esse processo é emitida a nota fiscal.

15) Pedidos de vendas são referenciados com as NFs e duplicatas?

R- Sim.

16) Como é informado ao setor de faturamento que toda mercadoria despachada foi faturada?

R- O gerente da expedição faz o controle físico e através do sistema.

17) O que é feito para informar ao setor de Contas a Receber que toda nota fiscal emitida possui uma duplicata correspondente?

R- A verificação é feita através do sistema.

18) Que procedimentos geram a cobrança das duplicatas?

R- No sistema é gerado um arquivo no contas a receber através da NF e o mesmo é enviado ao Banco para que os Boletos sejam gerados.

19) Esse acompanhamento é revisado e aprovado por pessoa independente de quem o prepara?

R- Sim. Após a encarregada de contas a receber realizar os procedimentos no sistema, a gerente financeiro confere.

20) Qual é a documentação que evidencia a cobrança das duplicatas?

R- Boletos que são enviados por e-mail e também por correios, mas este último está ocorrendo pouco por ser menos ecologicamente correto no que tange a impressão de papel.

21) Que procedimentos são adotados para a custódia e o controle das duplicatas a receber enquanto estas permanecerem em carteira?

R- A guarda das duplicatas a receber está aos cuidados do departamento financeiro que utiliza um armário para sua custódia, mas existem muito poucas guardadas, porque todas as duplicatas são registradas no sistema de contas a receber, e daí há maior controle e proteção.

22) O que é feito para verificar se os saldos totais das duplicatas em carteira e em poder de bancos conferem com o montante existente no razão?

R- O sistema dá todas essas informações, porém ele deixa a desejar em alguns pontos no que tange a falhas na falta de algumas informações. Este poderia ter mais informações que atendessem à empresa.

23) É feito acompanhamento periódico para assegurar a cobrança nos vencimentos adequados?

R- Sim, diariamente através do sistema.

24) Como são detectadas as duplicatas em atraso (de inadimplentes) e qual a forma de cobrança?

R- Através do acompanhamento no sistema. No dia seguinte ao vencimento já são feitas as cobranças pela encarregada de contas a receber através de e-mail e telefone, caso não haja um retorno positivo tenta-se uma negociação, e permanecendo desta forma em cinco dias as duplicatas são enviadas automaticamente para o cartório e se ainda não houver o pagamento o cartório protesta; após o protesto as cobranças são feitas pelo jurídico da empresa através de uma nova negociação com o cliente, em caso negativo há a execução judicial.

25) Qual o procedimento para baixar as contas a receber duvidosas e quem as aprova?

R- As contas a receber duvidosas ficam em aberto, elas são redirecionadas para uma conta específica de inadimplência: protesto ou recuperação judicial. A gerente financeiro realiza este processo.

26) Que documentos internos evidenciam que a duplicata foi cobrada e que o produto de tal cobrança foi depositado no Banco?

R- Através dos extratos bancários e francesinhas (relatórios de retorno enviados pelo Banco).

27) Que controles asseguram que os recebimentos de vendas a prazo no caixa sejam depositados imediatamente na conta corrente bancária da empresa?

Considere:

É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos? R- Sim.

São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis? R- Sim.

Os recebimentos são controlados independentemente por outras pessoas que não os manuseiam (custódia independente das duplicatas etc.)? R- Sim. São manuseados pela gerente financeiro e arquivados pela funcionária auxiliar.

Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósito? R- Sim.

Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente bancária, ou seja, não são utilizados para efetuar pagamentos? R- São direcionados para efetuar pagamentos na empresa.

28) Os avisos de recebimento são enviados diretamente ao departamento de contas a receber?

R- Sim. O departamento de contas a receber rege um controle efetivo sobre os avisos bancários recebidos, isto é, o Banco emite um arquivo de recebimento e a partir daí é feita a baixa no sistema.

29) Há política definida para a concessão de descontos? Quem autoriza?

R- Há uma prática formalizada para possíveis descontos, onde há um preço mínimo permitido e o gerente comercial do produto quem autoriza pelo sistema com senha.

30) Existem relatórios e análises que permitam à diretoria/gerência detectar transações anormais, inadimplência de clientes e transações de valores significativos?

R- Sim. Os relatórios são preparados pela contabilidade e analisados pela gerente financeiro.

31) A análise dos saldos é preparada por quem e quando?

R- Pela gerente financeiro, diariamente.

32) A idade dos saldos é confrontada por alguém, junto aos registros contábeis?

R- Sim.

33) Por quem e quando é preparada a análise da situação em que se encontram as duplicatas a receber?

R- Pela gerente financeiro, em um período mensal.

34) Quais são os procedimentos que asseguram que as vendas e contas a receber extraídas dos controles diários e auxiliares conferem com os controles contábeis?

R- Através de conciliações independentes realizadas pela contabilidade. Após a realização da conciliação, a contabilidade disponibiliza os relatórios contábeis, os quais são confrontados com o controle da empresa para comprovar a legitimidade das informações, o que os torna mais perceptíveis e utilizados nas tomadas de decisões.

35) Quem confronta as duplicatas a receber com os registros contábeis?

R- Após a contabilidade realizar a conciliação a gerente financeiro confronta as duplicatas com os registros contábeis.

36) O que é feito quando da apuração de diferenças entre o controle das duplicatas a receber e o razão? Quem investiga e soluciona?

R- São tomadas as providências cabíveis no sentido de verificar a documentação e encontrar onde está a diferença e o porquê da mesma para serem feitos os ajustes necessários. Este processo é investigado pela contabilidade, e, logo, verificada as informações, as mesmas são enviadas ao financeiro para serem solucionadas.

37) Que atitudes a diretoria/gerência costuma tomar quando se depara com irregularidades ou quando necessita de esclarecimentos?

R- É feita reunião com os funcionários de cada setor para averiguar onde está o problema e assim tomar as medidas necessárias para adequação ou mudanças dos procedimentos operacionais.

ANEXO C – Questionário de Controle Interno no Contas a Pagar/Compras

1) Há centralização em relação à organização da função de compras?

R- Sim. As compras são centralizadas na MLM Matriz e são de acordo com as classes dos produtos; compra-se em maiores quantidades e com melhores descontos.

2) As autorizações para efetivação das compras são fornecidas por escrito e as responsabilidades claramente definidas?

R- Sim. Há autorização da diretoria (assina os orçamentos).

3) O sistema de controles assegura que sejam formalizadas apenas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado?

R- Sim. Através de orçamentos realizados com os fornecedores e aprovados pela diretoria os bens e serviços a serem adquiridos devem satisfazer a relação custo X benefício/qualidade X preço.

4) O setor de compras tem um cadastro de fornecedores atualizado por natureza de bem ou serviço?

R- Não. O setor de compras possui cadastro unificado de fornecedores, não há separação de acordo com a linha. Portanto, é uma falha no sistema, afirma a gerente financeiro, ela acha que o sistema não disponibiliza essa divisão por natureza de bem ou serviço.

5) São feitas cotações de preços junto aos fornecedores a fim de obter as melhores condições comerciais?

R- Sim.

6) Há uma política de seguros para o transporte das mercadorias quando este for feito através de meios próprios?

R- Não. Só as transportadoras que atendem a empresa que possuem a política de seguros no transporte das mercadorias.

7) Há autorização para as ordens de compra? Quem autoriza?

R- Sim. O diretor presidente dá autonomia para os gerentes comerciais comprarem sem precisar da sua autorização, exceto quando a compra for alta (limite de R\$ 10.000,00), aí

acima deste valor somente o Diretor Presidente autoriza. No caso dos vendedores, estes têm autonomia para fazerem compras somente para vendas casadas, e quando o valor é muito alto, é o Diretor quem autoriza.

8) A formalização da compra é realizada por escrito (ordem de compra, contrato etc.)?

R- Sim. Por ordem de compra.

9) Na recepção (entrada de mercadorias) são emitidas requisição de bens ou serviços pré-numeradas das mercadorias recebidas, devidamente aprovada? Essas informações são remetidas para o setor de compras?

R- A recepção emite relatórios pré-numerados das mercadorias recebidas. A recepção só recebe as mercadorias após o setor de compras (gerentes comerciais ou Diretor Presidente) enviar a ordem de compra devidamente aprovada para o setor de recebimento dos produtos. Ao receber as mercadorias, há a conferência das mesmas, dá-se a entrada da nota fiscal no sistema e assim as mercadorias são enviadas para o estoque; caso haja alguma divergência, esta é comunicada ao setor de compras.

10) Os preços e as condições são conferidos com as cotações de preço e estas com ordens de compra expedidas?

R- Sim.

11) Há controle das entregas parciais?

R- Normalmente é feito o controle, mas existem poucas entregas parciais.

12) Existe segurança de que somente as compras efetivamente recebidas e de acordo com seus instrumentos formalizadores são liberadas para pagamento?

R- Após o recebimento e os procedimentos operacionais realizados na chegada das mercadorias, a nota fiscal, com evidência em seu verso (carimbo) de que o bem foi recebido ou de que o serviço foi prestado, é enviada para a Diretoria, a qual autoriza o pagamento, em seguida é enviada ao setor de contas a pagar para efetuação do mesmo. Se houver divergências, o Diretor não autoriza o pagamento.

13) Toda fatura, após ser paga, é cancelada para que se evite a sua reapresentação e o conseqüente pagamento em duplicidade?

R- É dada baixa no sistema de contas a pagar logo feito o pagamento.

14) Nas faturas é aposto carimbos de PAGO ou LIQUIDADO de forma que todos possam ver facilmente quando elas já estiveram quitadas?

R- Este controle é feito por comprovantes bancários emitidos pelo sistema.

15) As faturas compõem os arquivos para pagamento após estarem devidamente conferidas com as mercadorias na chegada? São aprovadas por pessoa suficiente para tal?

R- As faturas não chegam junto com as mercadorias, chegam via correio ou DDA, para evitar golpes. Depois de recebidas, as faturas são conferidas com a nota fiscal e aprovadas pela gerente financeiro para pagamento.

16) Existe rotação nas funções exercidas pelos funcionários da área de contas a pagar, bem como um intercâmbio de pessoal com as outras áreas?

R- A empresa não dispõe de um sistema de rotação de funcionários.

17) O local onde se devem manter as mercadorias é seguro e está sob responsabilidade de pessoal capacitado e de nível hierárquico suficiente para tal?

R- Sim. As mercadorias são mantidas no almoxarifado sob responsabilidade de funcionários capacitados com nível hierárquico suficiente para tal, o ambiente é totalmente seguro com sistema de câmeras de vídeo e alarmes ligados diretamente em uma empresa de segurança eletrônica.

18) Existem normas e procedimentos de registro que estejam claramente definidos?

R- Sim.

19) São elaborados relatórios mensalmente, tais como: custo médio, custo unitário, quantidades compradas, custo de reposição?

R- Sim. São elaborados pelos gerentes comerciais e aprovados pelo Diretor Presidente.

20) Todo o processo de pagamento é enviado para contabilidade periodicamente?

R- Sim.

21) A contabilização de pagamentos é processada com base em documentos hábeis?

R- Sim.

22) Os controles asseguram que os pagamentos sejam contabilizados em seu período de competência? Quais?

R- Sim. Assim que enviados os pagamentos à contabilidade estes já são lançados no sistema contábil em tempo hábil.

23) São feitas conciliações mensais entre os Registros Auxiliares e o Razão Geral? De que forma?

R- As conciliações são realizadas semestralmente pela contabilidade e finalizadas são enviadas ao financeiro para verificação com os seus registros auxiliares. Devido os lançamentos serem feitos manualmente no contábil não se consegue fazer mensalmente estas conciliações, isso porque a empresa não dispõe de um sistema integrado, o que agilizaria mais o processo.