

**CELIA FERNANDES GISLON  
ZILDA HIROKO NACHI PIMENTEL**

**FRAUDES NOS RECEBÍVEIS DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE  
NO BRASIL: UM ESTUDO TEÓRICO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZANDO A  
AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA**

**Monografia apresentada ao Departamento de  
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,  
como requisito para obtenção do título de MBA  
– Auditoria Integral.  
Orientador: Prof. Dr. Blênio César Severo Peixe**

**CURITIBA**

**2006**

## DEDICATÓRIA

*Às nossas famílias, que compartilharam conosco nossas alegrias, expectativas e conquistas, dedicamos todo esse ciclo de aprendizado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Desejamos manifestar nossa gratidão às pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho.

Primeiramente a Deus, que sempre nos dá forças e ilumina o nosso caminho, por ter nos dado a vida, saúde, bons amigos e uma ótima família.

Ao nosso orientador, professor Dr. Blênio César Severo Peixe, que sempre nos acompanhou, orientou e incentivou a desenvolver este trabalho.

À professora Dr<sup>a</sup> Maria Elisabeti Doni por suas orientações metodológicas.

A todos os professores do MBA Auditoria Integral por compartilharem conosco seus conhecimentos e experiências de vida e profissionais com dedicação e carinho.

A todos os colegas de turma pela harmonia do convívio e pela ajuda mútua.

Aos nossos amigos, que acompanharam nossa trajetória na elaboração deste trabalho e contribuíram para que pudéssemos finalizá-lo, em especial aos amigos da Condu spar e Time Control Auditoria e Consultoria.

Às nossas famílias, que mesmo acompanhando os nossos estudos de longe, foram fundamentais para o nosso triunfo.

E, em especial, dedicamos este trabalho aos nossos esposos, Amarildo e Gonçalo, pelo apoio e incentivo que nunca nos faltaram.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CRONOGRAMA DE PLANEJAMENTO DE HORAS.....	16
QUADRO 2 - TIPOS DE TESTES DE PROGRAMAS DE AUDITORIA.....	17
QUADRO 3 - QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	33
QUADRO 4 - FATORES DE RISCO NA APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS FRAUDULENTOS.....	34
QUADRO 5 - FATORES DE RISCO DECORRENTES DE APROPRIAÇÃO INDÉBITA DE ATIVOS.....	35
QUADRO 6 - EXEMPLO ILUSTRATIVO CICLO FINANCEIRO E OPERACIONAL.....	51
QUADRO 7 - EXEMPLO ILUSTRATIVO DE PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO.....	51
QUADRO 8 - CONTROLE INTERNO – OBJETIVOS, CONTROLES E POSSÍVEIS RISCOS.....	72
QUADRO 9 - CONTAS A RECEBER – OBJETIVOS, CONTROLES E POSSÍVEIS RISCOS.....	75

## RESUMO

**GISLON, C. F. e PIMENTEL, Z. H. N. FRAUDES NOS RECEBÍVEIS DAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NO BRASIL: UM ESTUDO TEÓRICO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZANDO A AUDITORIA CONTÁBIL COMO FERRAMENTA.** As empresas estão cada vez mais buscando otimizar seus recursos em busca de excelência organizacional. Porém, ao longo de sua vida corporativa, esbarrarão, de uma forma ou outra, em um percalço: as Fraudes. O principal objetivo deste trabalho é efetuar um estudo teórico dos procedimentos utilizando a auditoria contábil como ferramenta na prevenção de fraudes. Delimitou-se o estudo aos recebíveis, pois esta operação é uma das mais vulneráveis no ambiente empresarial. As empresas de pequeno e médio porte possuem grande deficiência para se prevenir e/ou amenizar o risco de fraudes, visto que boa parte delas não possui um sistema de informações integrado, quanto mais, um sistema de prevenção de fraudes e acabam absorvendo em seu resultado prejuízos oriundos deste problema. As fraudes, conivência e erros ocorridos nos recebíveis das empresas de pequeno e médio porte são, muitas vezes, justificados pela organização como sendo de responsabilidade do empregado da área, recaindo sobre este todo o problema. Porém, pode ser também, de responsabilidade do processo, ou seja, dos controles falhos na estrutura organizacional. A fraude, como qualquer outro risco do negócio, pode ser eficazmente gerenciada, através de estratégias apropriadas para sua detecção e controle. O aprofundamento das questões foi de suma importância para sistematizar procedimentos e buscar a otimização dos recursos nas empresas de pequeno e médio porte, aguçar o interesse dos estudantes de contabilidade para a pesquisa científica, além de agregar informações ao meio acadêmico, pois são poucos os livros que tratam diretamente deste assunto, ou ainda, que o tratam superficialmente, visto que o assunto fraude é tratado com muito receio. O resultado do trabalho demonstrou a importância dos controles internos na prevenção de fraudes e a indicação de como escolher controles adequados ao tipo de fraude que se queira prevenir, de forma eficaz e eficiente, para se obter qualidade nas informações, com facilidade no entendimento, utilizando-se dos conceitos de Auditoria.

**Palavras-chave:** Fraudes, auditoria, controle interno, recebíveis.

## ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
3.1. <b>AUDITORIA</b> .....	<b>7</b>
3.1.1. <u>Origem e Propriedade do Termo Auditoria</u> .....	<b>8</b>
3.1.2. <u>Origem da Auditoria Externa</u> .....	<b>10</b>
3.1.3. <u>Origem da Auditoria interna</u> .....	<b>11</b>
3.1.4. <u>Conexão da Auditoria Interna com a Externa</u> .....	<b>12</b>
3.1.5. <u>Objetos da Auditoria</u> .....	<b>13</b>
3.2. <b>METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA</b> .....	<b>14</b>
3.2.1. <u>Planejamento de Auditoria</u> .....	<b>14</b>
3.2.2. <u>Programa de Auditoria</u> .....	<b>16</b>
3.2.3. <u>Papéis de Trabalho</u> .....	<b>18</b>
3.2.4. <u>Técnicas ou Procedimentos de Auditoria</u> .....	<b>21</b>
3.3. <b>CONTROLE INTERNO</b> .....	<b>22</b>
3.3.1. <u>Histórico do Controle Interno</u> .....	<b>24</b>
3.3.2. <u>Conceito de Controle Interno</u> .....	<b>25</b>
3.3.3. <u>Estrutura do Controle Interno</u> .....	<b>28</b>
3.3.4. <u>Tipos de Controle</u> .....	<b>29</b>
3.3.5. <u>Princípios Fundamentais</u> .....	<b>29</b>
3.3.6. <u>Controle Interno versus Risco de Fraude</u> .....	<b>31</b>
3.3.7. <u>Fatores que afetam os riscos de fraude</u> .....	<b>34</b>
3.4. <b>PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA FRAUDE</b> .....	<b>36</b>
3.4.1. <u>Agentes Fraudadores</u> .....	<b>38</b>
3.4.2. <u>Visão da Motivação dos Agentes Fraudadores</u> .....	<b>39</b>
3.4.3. <u>Perfis dos Fraudadores</u> .....	<b>40</b>
3.5. <b>FRAUDES NAS EMPRESAS</b> .....	<b>41</b>
3.5.1. <u>Pontos Propícios à Fraude</u> .....	<b>42</b>
3.5.2. <u>Fraudes na Área de Recursos Humanos</u> .....	<b>43</b>
3.5.3. <u>Fraudes na Área de Produção</u> .....	<b>44</b>
3.5.4. <u>Fraudes na Área Financeira</u> .....	<b>45</b>
3.5.5. <u>Fraudes nas Contas a Receber</u> .....	<b>46</b>

<u>3.6.</u>	<u>PONTOS A SEREM CARACTERIZADOS NOS RECEBÍVEIS</u> .....	47
<u>3.6.1.</u>	<u>Contas a Receber</u> .....	50
<u>3.6.2.</u>	<u>Ciclo da Conta Clientes</u> .....	50
<u>3.6.3.</u>	<u>Registro na Conta Clientes</u> .....	52
<u>3.6.4.</u>	<u>Operações com Duplicatas</u> .....	52
<u>3.6.5.</u>	<u>Formas de Recebimento</u> .....	54
<u>3.6.6.</u>	<u>Formas de Baixa dos Títulos a Receber</u> .....	56
<u>3.6.7.</u>	<u>Cheques em Cobrança</u> .....	58
<u>3.6.8.</u>	<u>Juros a Receber</u> .....	58
<u>3.6.9.</u>	<u>Prova Auditorial</u> .....	59
<u>3.7.</u>	<u>FRAUDES NOS RECEBÍVEIS</u> .....	60
<u>3.7.1.</u>	<u>Manipulação com os Saldos das Contas de Clientes</u> .....	60
<u>3.7.2.</u>	<u>Fraude quanto à Localização de Devedores</u> .....	61
<u>3.7.3.</u>	<u>Jogo das Cópias de Documentos</u> .....	61
<u>3.7.4.</u>	<u>Falsificação de Duplicata</u> .....	62
<u>3.7.5.</u>	<u>Supostas Devoluções e Duplicatas Recebidas</u> .....	63
<u>3.7.6.</u>	<u>Procedimentos Confusos e Burocráticos</u> .....	63
<u>3.7.7.</u>	<u>Multas Sobre Atrasos de Pagamentos</u> .....	64
<u>3.7.8.</u>	<u>Transposição de Saldos</u> .....	65
<u>3.8.</u>	<u>PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA DE CONTAS A RECEBER</u> .....	66
<u>3.8.1.</u>	<u>Confirmação de Contas a Receber</u> .....	66
<u>3.8.2.</u>	<u>Procedimentos para a Circularização</u> .....	67
<u>3.8.3.</u>	<u>Circularização de Outras Contas a Receber</u> .....	68
<u>3.8.4.</u>	<u>Exames das Contas de Pouca Movimentação</u> .....	68
<u>3.9.</u>	<u>PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO PARA AS CONTAS A RECEBER</u> .....	69
<u>4.</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	77
<u>5.</u>	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	82
<u>6.</u>	<u>ANEXO 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO</u> .....	86

## 1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico e social vem se caracterizando pela sua dinâmica e complexidade, e com isso as empresas estão cada vez mais buscando otimizar seus recursos em busca de excelência organizacional. Porém, essas empresas, ao longo de sua vida social, vêm esbarrando em um percalço: as Fraudes.

As empresas de pequeno e médio porte possuem grande deficiência para se prevenir e/ou amenizar o risco de fraudes, pois boa parte delas não possui um sistema de informações integrado, quanto mais, um sistema de prevenção de fraudes e acabam absorvendo em seu resultado prejuízos oriundos deste problema.

São inúmeras as possibilidades de ocorrência de fraude nas empresas, mas este estudo específico e aprofundado delimitar-se-á às contas a receber, também denominado recebíveis, visto que esta operação é uma das mais vulneráveis no ambiente empresarial.

Como a fraude pode ocorrer em vários estágios do ciclo do contas a receber, ou seja, desde a emissão do pedido, entrega da mercadoria, até o efetivo recebimento da venda na conta da empresa, e muitas informações para a tomada de decisão partem da mensuração dessa segmentação do ciclo, os tomadores de decisão estratégica podem basear-se em dados incorretos, podendo levar a empresa à insolvência. Dessa forma, a questão que provoca este trabalho de pesquisa é a seguinte:

Como empresas de pequeno e médio porte podem se prevenir de fraudes?

As fraudes, conivência e erros ocorridos nos recebíveis das empresas de pequeno e médio porte são, muitas vezes, justificados pela organização como sendo de responsabilidade do empregado da área, recaindo sobre este todo o problema. Porém, pode ser também, de responsabilidade do processo, ou seja, dos controles falhos na estrutura organizacional.

Para esses controles falhos, a Auditoria possui foco de estudo com o nome de Controles Internos, os quais poderão ser utilizados na prevenção de fraudes. Conforme ATTIE (1998, p.42) controle interno e fraude estão intimamente ligados, pois “bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porém por si só não bastam para evitá-los”.

Por meio de pesquisas relacionadas, verifica-se que é significativa a quantidade de fraudes que ocorrem em empresas de pequeno e médio porte (e até mesmo em multinacionais) no contas a receber, levando a empresa a deterioração do patrimônio econômico e social, visto que até os profissionais de crédito, cobrança, contas a receber e sua gerência ficam expostos a situações de risco.

Infelizmente, são poucos os acadêmicos de contabilidade que se interessam por esse assunto, pois é este profissional que possui as ferramentas para análise, controle e gerenciamento do problema.

Uma prova disso, é que quando ocorre uma fraude, a empresa tende a recorrer às Auditorias Externas, porém de forma punitiva. E qual é o primeiro lugar que os auditores vão efetuar pesquisa? Pois é, justamente na contabilidade. Então, porque os contadores, que possuem os dados, não fornecem informações inerentes à Auditoria de forma preventiva? Qual é o risco que as empresas brasileiras vem incorrendo mensalmente e qual o impacto de fraudes em seu orçamento?

Dessa forma é de suma importância desenvolver este trabalho para a otimização dos recursos nas empresas de pequeno e médio porte, aguçar o interesse dos estudantes de contabilidade para a pesquisa científica, além de agregar informações ao meio acadêmico, pois são poucos os livros que tratam diretamente deste assunto, ou ainda, que o tratam superficialmente, visto que o assunto fraude é tratado com muito receio.

Assim, a proposta é aprofundar-se o tema com este trabalho intitulado **“Fraudes nos recebíveis das empresas de pequeno e médio porte no Brasil: um estudo teórico dos procedimentos utilizando a auditoria contábil como ferramenta”**.

Os objetivos específicos desta monografia são: fundamentar teoricamente os tipos de fraudes no contas a receber detectados nas empresas; estudar sob o ponto de vista dos Controles Internos, as principais falhas que podem ocorrer nas empresas; pesquisar sob o ponto de vista teórico, os principais pontos de controle para evitar fraudes nas organizações; e, propor orientações para implementar controles internos e programa de auditoria para prevenir fraudes.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pretende-se indicar como escolher controles adequados ao tipo de fraude que se queira prevenir, a fim de se obter qualidade nas informações, com facilidade no entendimento, utilizando-se dos conceitos de Auditoria.

Para tanto, após a leitura de livros como Controladoria – Seu papel na Administração de Empresas de Clara Pellegrinello Mosimann e Silvio Fisch e Auditoria – Conceito e Aplicações de William Attie, viu-se a necessidade da pesquisa bibliográfica e levantamento de informações para que a pesquisa alcance seu propósito de simplificar o controle dos recebíveis, para contadores e não contadores.

Para desenvolvimento da presente monografia “Fraudes nos recebíveis das empresas de pequeno e médio porte no Brasil: um estudo de procedimentos utilizando a Auditoria como ferramenta”, será efetuada uma pesquisa com uma abordagem bibliográfica devido à necessidade de referencial teórico apurado.

Em virtude da pesquisa não ter o objetivo de buscar novas fórmulas, será utilizada a pesquisa básica pura ou fundamental, pois apesar do interesse do estudo de resolver um problema real, o mesmo não será aplicado na prática. Entretanto, haverá uma interação interdisciplinar devido o assunto envolver várias áreas do conhecimento científico, por isso, os instrumentais de pesquisa a serem utilizados serão livros técnicos relacionados à contabilidade em geral, Auditoria, Controladoria, Controle Internos, Administração de Empresas, artigos de revista técnica, jornais e internet, além de entrevistas com profissionais da área (se for necessário), a fim de identificar suas maiores aspirações e dificuldades com o tema em questão.

A pesquisa bibliográfica conceituará e abordará pontos relevantes referentes aos temas de Auditoria, Origem e Propriedade do termo Auditoria, Origem da Auditoria Externa, Origem da Auditoria Interna, Conexão da Auditoria Interna com a Externa, Programa de Auditoria, Planejamento Controle Interno, Tipos de Controle Interno, Controle Interno versus Risco de Fraude, Análise e Avaliação do Controle Interno, Fraudes, Agentes Fraudadores, Visão da Motivação dos Agentes Fraudadores, Perfis dos Fraudadores, Fraudes nas Empresas, Estudos Estatísticos sobre Fraudes nas Empresas, Ciclo da Receita nas Empresas, Caracterização dos Recebíveis, Contas a Receber, Ciclo da Conta Clientes, Operações com Duplicatas, Formas de Recebimento, Formas de Baixa dos Títulos a Receber, Cheques em Cobrança, Juros a Receber e Fraude nos Recebíveis, a fim de clarificar o objeto de estudo.

Pode-se verificar que a Fraude no Contas a Receber é um tema complexo, que tem despertado um grande interesse por parte dos mais diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial e principalmente empresas de consultoria. Porém, ainda são poucos os estudos sobre a prevenção das fraudes no Brasil, principalmente com enfoque acadêmico. Face à abrangência e importância do estudo sobre a relação Auditoria e Fraude, faz-se necessário a utilização de pesquisa quantitativo-descritiva somada à exploratória, visto que ao leitor se dará conhecimento sobre estatísticas que irão evidenciar a importância de se prevenir das fraudes, obtidas através de reportagens publicadas e estudos de empresas de consultoria.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A fraude interna tornou-se comum nas empresas, pois quem já não ouviu falar da existência de fornecedores fantasmas, clientes fantasmas, acordos “por fora” com compradores, vendedores e clientes.

As empresas, na última década, já perderam milhões de dólares devido às fraudes. Além disso, a fraude reduz o lucro, afeta os bons clientes e atrapalha a eficiência operacional. Os custos reais da fraude podem ser muito superiores em relação à receita perdida; como por exemplo, desvio de recursos, investimentos desnecessários em informática e perda de clientes.

O impacto real, infelizmente, não é calculado pelas empresas fraudadas, pois a maioria delas não divulga os reais números das fraudes em sua organização. Os motivos variam desde a imagem da mesma junto à sociedade, até aceitar que a organização não está totalmente controlada, podendo gerar obscuridade nas informações financeiras disponibilizadas pela companhia.

A maioria das empresas, ao longo das suas vidas corporativas, enfrentará a fraude, de uma forma ou de outra. Se as empresas sobreviverão às experiências ou emergirão mais fortes dependerá, em última análise, das atitudes e dos processos internos em vigor para responder, controlar e prevenir a fraude. Da mesma forma que baixos índices de criminalidade não significam a aparente ausência de crimes, a ausência de fraudes em uma organização não significa sua inexistência. A fraude, como qualquer outro risco do negócio, pode ser eficazmente gerenciada, através de estratégias apropriadas para sua detecção e controle.

Diversas irregularidades nos setores financeiro, administrativo e de compras das organizações passam, na maioria das vezes, despercebidas pelos próprios

empresários. Preocupados com a evasão de divisas, eles armam-se contra o problema e mostram-se, cada vez mais, interessados em aprender novas técnicas e procedimentos básicos para evitar situações de fraudes, subornos e desfalques. Além da adoção de rígidos controles internos, o papel da auditoria vem ganhando crescente importância e contribui para a eficácia dos resultados finais em qualquer companhia.

Para compreender melhor esse papel, inicia-se a presente revisão de literatura buscando-se compreender o significado da Auditoria, sua origem e o inter-relacionamento com os Controles Internos de uma empresa.

### 3.1. AUDITORIA

Desde que o homem começou a pôr em prática sua missão de desbravar fronteiras através da habilidade e criatividade, e que, por conseqüência, revolucionou o mundo dos negócios, transformando idéias em processos, processos em produtos, produtos em marcas, marcas em entidades, utilizando recursos financeiros de investidores para serem aplicados em empreendimentos, naturalmente criou-se a necessidade de avaliação e investigação dos resultados das atividades que envolviam tais recursos aplicados, e esta investigação somente produziria efeitos se fosse efetuada por parte de alguém que tivesse competência, conhecimento e confiabilidade para atestar os resultados (HOOG e CARLIN, 2004, p. 47).

Segundo BOYTON (2002, p. 34), “sempre que o avanço da civilização tinha implicado que a propriedade de um homem fosse confiada, em maior ou menor extensão, e a outra, e a desejabilidade da necessidade de verificação da fidelidade do último, tornou-se clara”.

### 3.1.1. Origem e Propriedade do Termo Auditoria

A origem do termo *auditor* em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar). Segundo se tem notícias, a atividade de auditoria é originária da Inglaterra que, como dominadora dos mares e do comércio em épocas passadas, teria iniciado a disseminação de investimentos em diversos locais e países e, por conseqüência, o exame dos investimentos mantidos naqueles locais.

O dicionário Houaiss registra:

AUDITOR, s.m., que ou aquele que ouve, ouvinte. Técnico ou pessoa com conhecimento suficiente para emitir parecer sobre assunto de sua especialidade Rubrica: contabilidade. Regionalismo: Brasil. perito de contabilidade a quem se dá a incumbência de examinar minuciosamente e dar parecer sobre as operações contábeis de uma empresa ou instituição, atestando a correção ou incorreção das mesmas e a veracidade do *balanço geral* Rubrica: termo jurídico. Magistrado, juiz togado com jurisdição privativa ou cumulativa na Justiça Militar.

No dicionário Michaelis encontramos registro nos seguintes termos:

O que ouve; ouvinte. Funcionário encarregado de informar um tribunal ou repartição sobre a aplicação das leis a casos ocorrentes; ouvidor. Juiz togado, adjunto a tribunais de justiça militar. Assessor do nuncio. *Cont* Perito-contador encarregado de examinar livros contábeis. *A. da armada* ou *da marinha*: juiz de direito agregado aos tribunais marítimos. *A. da legacia* ou *da nunciatura*: assessor do nuncio que conhece das causas eclesiásticas que vêm por apelação dos ordinários e metropolitanos ao tribunal da nunciatura. *A. da rota*: em dos doze prelados que, no tribunal romano chamado *Rota*, têm jurisdição para conhecer em apelação das causas eclesiásticas de todo o mundo católico. *A. de guerra*: juiz de direito agregado a um tribunal militar.

Segundo ATTIE, (1998, p.25), "a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado". O mesmo autor complementa:

O exame da auditoria engloba a verificação documental, os livros e registros com características controladoras, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão dos registros e as

e do Termo Auditoria

demonstrações deles decorrentes. A ênfase que se dá a cada situação depende de uma série de decorrências dos diferentes segmentos que compõem a organização. (ATTIE, 1998, p.25).

Já FRANCO, define a auditoria como:

A técnica contábil que – através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade – objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com princípios fundamentais e normas de Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômica-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas. (FRANCO, 2000, p. 26).

Os profissionais da Contabilidade e da Auditoria usam os termos auditor e auditoria como se fossem exclusivos de seu ramo, porém a mesma nomenclatura existe em outras diferentes atividades, porém exercidas com objetivos similares. Segundo FRANCO (2000, p. 28) “o mais correto e explícito seria, portanto, o uso das expressões *auditor contábil* e *auditoria contábil*, justificáveis entre as demais designações específicas citadas nos referidos dicionários”.

De acordo com CREPALDI, (2000, p.27), pode-se definir “auditoria contábil como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Verifica-se que a auditoria é uma atividade relativamente nova no Brasil, ainda no estágio embrionário em termos de técnicas, haja vista que as legislações específicas brasileiras vêm abordando superficialmente o assunto, sem definir de forma clara e precisa os procedimentos que os profissionais da área deveriam adotar por ocasião das auditorias das demonstrações financeiras, utilizando-se basicamente de regras internacionais para normatizar a função e objetivos da Auditoria Externa e Interna.

### 3.1.2. Origem da Auditoria Externa

A auditoria externa ou auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de a empresa ampliar suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos no mercado.

Entretanto, para processar todas essas mudanças seria necessário captar recursos junto a terceiros, principalmente mediante empréstimos bancários a longo prazo e abrindo o capital social para novos acionistas.

Os futuros investidores, por sua vez, precisavam conhecer a posição patrimonial e financeira, a capacidade de gerar lucros e como estava sendo efetuada a administração financeira dos recursos da empresa para que pudessem avaliar a segurança, a liquidez e a rentabilidade de seu futuro investimento.

Como consequência, as demonstrações contábeis passaram a ter importância muito grande para os futuros investidores. Como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações, os futuros investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica. Esse profissional que examina as demonstrações contábeis da empresa e emite sua opinião sobre estas, é o auditor externo ou auditor independente.

Segundo HOOG e CARLIN (2004, p. 48), “no Brasil, os registros oficiais têm por data o ano de 1972, quando o Banco Central do Brasil criou normas oficiais de auditoria para o segmento do mercado financeiro, e a obrigatoriedade da aplicação da auditoria também teve início na Bolsa de Valores, através da Lei 6.385/76), logo após a regulamentação da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76)”.

### 3.1.3. Origem da Auditoria interna

A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Entretanto, de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa.

Adicionalmente, o auditor externo ou independente, além de sua opinião ou parecer sobre as demonstrações contábeis, passou a emitir um relatório-comentário, no qual apresentava sugestões para solucionar os problemas da empresa, que chegaram a seu conhecimento no curso formal de seu trabalho de auditoria. Entretanto, o auditor externo passava um período de tempo muito curto na empresa e seu trabalho estava totalmente direcionado pra o exame das demonstrações contábeis. Para atender à Administração da empresa, seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas

não relacionadas com contabilidade (sistema de controle de qualidade, administração de pessoal etc.).

Portanto, surgiu o auditor interno como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador.

FRANCO (2000, p. 218) define auditoria interna como “aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente”.

Aquela em que o serviço é praticado por contadores empregados das sociedades, associações e fundações, que os contratam para tal. A aplicação dos trabalhos tem fundamento na validação e avaliação dos controles internos e demais procedimentos, pois, devido à falta de independência, uma vez que o profissional é empregado, está impedido o mesmo de dar uma opinião para interessados ou usuários externos, sobre a adequação das demonstrações contábeis encerradas. (HOOG e CARLIN, 2004, p. 55).

#### 3.1.4. Conexão da Auditoria Interna com a Externa

A auditoria interna e a auditoria externa, embora operando em diferentes graus de profundidade/extensão, têm interesses comuns, e daí a conexão existente no trabalho de ambas.

Notadamente no campo contábil, segundo MAGALHÃES (2001, p.27), “os exames são efetuados, geralmente, pelos mesmos métodos, diferenciando-se apenas quanto à extensão e profundidade. A auditoria externa, em virtude de sua função garantidora no exame de fidedignidade das demonstrações financeiras, pode utilizar-se de parte dos serviços da auditoria interna, sem deixar de cumprir seu objetivo”.

As normas de auditoria geralmente aceitas, referentes ao trabalho de campo, estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da empresa

auditada, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria.

Verifica-se que avaliação de controle interno é, pois, o processo auxiliar de auditoria através do que se mede a capacidade dos meios utilizados por uma empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e objetivos deste.

### 3.1.5. Objetos da Auditoria

A auditoria tem como objeto de estudo todos os elementos que compõem o patrimônio da empresa. Conforme MAGALHÃES (2001, p.21) “estes podem ser o planejamento estratégico da empresa, o controle interno, o sistema de informação contábil, entre outros”.

Esses elementos podem ser caracterizados através de peças contábeis, como as demonstrações do resultado do exercício, controles internos efetuados pela empresa, ou ainda informações extraídas externamente à empresa, como por exemplo análise setoriais. Para desenvolver este trabalho, porém, há a necessidade de uma metodologia, que será tratada no próximo item.

### 3.2. METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA

A auditoria contábil no Brasil é regulamentada por órgãos de classe e normatizadores como o CFC – Conselho Federal de Contabilidade, Ibracon – Instituto Brasileiro de Contadores, CVM – Comissão de Valores Imobiliários, AIC – Associação Interamericana de Contabilidade e ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas que instituem procedimentos, orientações e normas para o exercício da Auditoria. Dentro dessas diretrizes é regulamentada a Auditoria Externa e Interna, ao qual se têm as várias fases para a efetivação da mesma, a serem tratadas na seqüência.

#### 3.2.1. Planejamento de Auditoria

Conforme BOYNTON (2002, p. 248) “o planejamento de auditoria, não é muito diferente do planejamento pessoal ou financeiro, onde determinamos as diretrizes para se alcançar os objetivos, pois envolve o desenvolvimento de uma estratégia global para a condução da auditoria, devido à sua extensão e complexidade”. O planejamento deve conter um cronograma onde esteja previsto um período para conhecimento da empresa, do negócio, dos controles internos e uma visão geral do ciclo dos negócios, além de identificar preliminarmente os pontos de risco e problemas.

ATTIE (1998, p. 44) afirma que “o planejamento é o alicerce sobre o qual todo o trabalho deve ser fundamentado” e dentre os principais pontos a serem abordados no planejamento o mesmo ainda cita “o que deve ser feito, como, onde, quando e por quem”. Dessa forma pode-se utilizar o cronograma como ferramenta para o planejamento e o mesmo deve abordar a natureza, a extensão e época de realização dos trabalhos a serem realizados e deve preparar um programa de auditoria.

Com o quadro 01, a seguir, mostra-se um exemplo de cronograma de planejamento de horas.

Quadro 1 - Cronograma de planejamento de horas

ÁREAS A SEREM AUDITADAS	DATA DA REALIZAÇÃO	PRELIMINAR				FINAL				TOTAL GERAL
		SÊNIOR	SEMI-SÊNIOR	ASSITENTE	TOTAL	SÊNIOR	SEMI-SÊNIOR	ASSITENTE	TOTAL	
Planejamento	Xx/xx/x	15	-	-	15	-	-	-	-	15
Demonstrações Contábeis e Relatórios	xx/xx/x	10	-	-	10	20	-	-	20	30
Ajustes e Reclassificações	xx/xx/x	-	-	-	-	5	-	-	5	5
Supervisão	xx/xx/x	5	-	-	5	5	-	-	5	10
Eventos Subseqüentes	xx/xx/x	-	-	-	-	-	5	-	5	5
Advogados	xx/xx/x	-	-	-	-	-	5	-	5	5
Carta de Gerência	xx/xx/x	-	-	-	-	-	5	-	5	5
Atas	xx/xx/x	-	5	-	5	-	5	-	5	10
Controle Interno	xx/xx/x	10	20	-	30	-	-	-	-	30
Teste de Transações	xx/xx/x	-	-	20	20	-	-	10	10	30
Controle de Horas	xx/xx/x	-	3	-	3	-	2	-	2	5
Caixa e Bancos	xx/xx/x	-	5	-	5	-	-	10	10	15
Contas a Receber	xx/xx/x	-	10	-	10	-	5	-	5	15
Estoques	xx/xx/x	-	17	-	17	-	8	-	8	25
Despesas Antecipadas	xx/xx/x	-	-	-	-	5	-	-	5	5
Investimentos	xx/xx/x	-	-	10	10	-	-	5	5	15
Imobilizado	xx/xx/x	5	-	15	15	-	-	5	5	20
Diferido	xx/xx/x	-	-	-	-	-	5	-	5	5
Fornecedores e Outras Obrigações	xx/xx/x	-	-	-	-	-	10	5	15	15
Empréstimos	xx/xx/x	-	-	10	10	-	-	5	5	15
Resultados de Exercícios Futuros	xx/xx/x	-	-	5	5	-	-	5	5	10
Patrimônio Líquido	xx/xx/x	-	-	5	5	-	-	5	5	10
Revisão Analítica	xx/xx/x	15	-	15	15	5	-	-	5	20
<b>Total Geral</b>		<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>180</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>140</b>	<b>320</b>

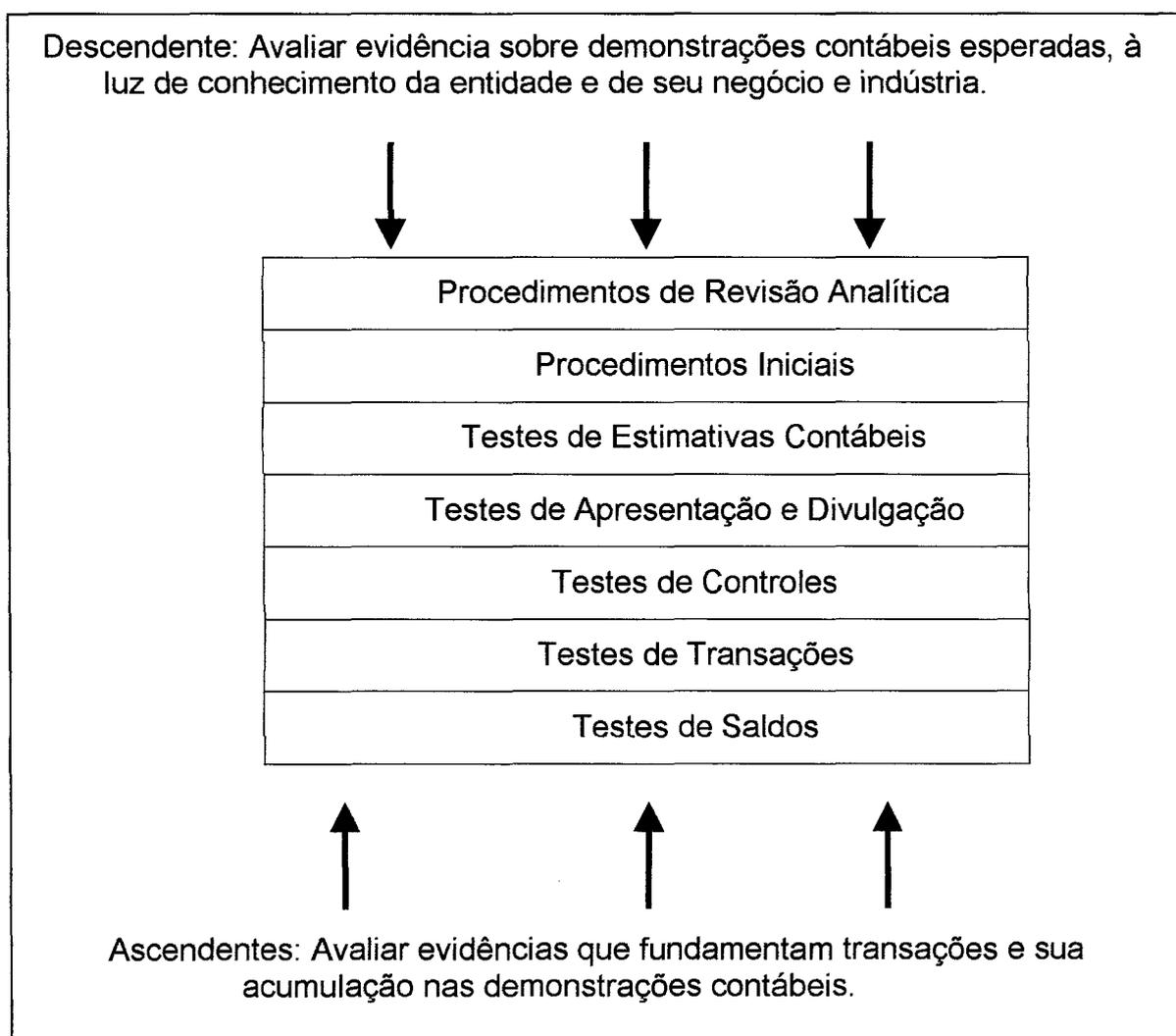
Fonte: adaptado de ATTIE (1998, p. 45), pelas autoras.

### 3.2.2. Programa de Auditoria

“O programa de Auditoria registra os procedimentos que o Auditor acredita serem necessários para o desenvolvimento dos objetivos da Auditoria”, afirma

BOYNTON (2002, p.248), ou seja, dá diretrizes sobre a estratégia de auditoria a ser seguida, conforme as técnicas e procedimentos de Auditoria disponíveis. O quadro abaixo demonstra uma visão geral dos tipos de testes que constam em programas de Auditoria, ao qual fornecerão documentação e evidenciação para a Auditoria.

Quadro 2 - Tipos de testes de Programas de Auditoria



Fonte: BOYNTON (2002, p.217)

### 3.2.3. Papéis de Trabalho

Segundo a Resolução nº 820 do CFC – Conselho Federal de Contabilidade, na sua NBC (Norma Brasileira de Contabilidade) T11, “os papéis de trabalho são o conjunto de documentos e apontamentos com informações e provas coligadas pelo auditor, preparados de forma manual, por meio eletrônico ou por outros meios, que constituem a evidência do trabalho executado e o fundamento de sua opinião, sendo de propriedade exclusiva do auditor, responsável pela sua guarda e sigilo”. Tem como objetivo atender às normas de auditoria; acumular as provas necessárias para suportar o parecer do auditor; auxiliar o auditor durante a execução do seu trabalho; facilitar a revisão por parte do auditor responsável pelos trabalhos; servir como base para avaliação dos auditores; ajudar no trabalho da próxima auditoria; representar na Justiça as evidências do trabalho executado.

BOYTON (2002, p. 220) ressalta que a documentação de evidência da Auditoria é fornecida pelos papéis de trabalho, ou seja, são os registros mantidos pelo auditor sobre os procedimentos aplicados, os testes realizados, as informações obtidas e as conclusões obtidas durante a auditoria.

ATTIE (1998, p. 160) considera “as classificações de Papéis de Trabalho como Papéis Permanentes, utilizados em mais de um exercício social e Papéis Correntes, utilizados em apenas um exercício social”.

Exemplos de Papéis de Trabalho Permanentes são o estatuto ou Contrato Social, cópias de contratos bancários de financiamentos a longo prazo; Plano de Contas; Manuais de Procedimentos Internos; Legislação específica aplicável a empresa auditada.

Exemplos de Papéis de Trabalho Correntes são os Questionário de Controles Internos; Programas de Auditoria; anotações referentes às divergências apuradas; listagem de Estoques, Contas a Receber, Contas a Pagar; todos os papéis utilizados para evidenciar os exames realizados da área auditada.

Contudo há a necessidade de se utilizar de técnicas de codificação e padronização afim de que os Papéis de Trabalho (PT) cumpram os seus objetivos como por exemplo na parte superior devem ser colocados o nome da empresa, a área auditada, e a data base; não deve ser utilizado o verso da folha do PT; os números e as informações auditadas devem ser colocados na parte superior do PT, e as explicações sobre o trabalho na parte inferior; os tíquetes ou símbolos são apostos ao lado do número indicado e explicados na parte inferior do PT, evidenciando os exames realizados; os Papéis de Trabalho devem ser preparados de modo a permitir que uma pessoa que não participou do serviço de auditoria possa compreendê-lo de imediato.

Conforme Magalhães ( 2000, p.75) “os PTs devem ser codificados de forma a possibilitar que as informações sejam facilmente encontradas. A codificação pode ser feita por sistema numérico ou alfabético, ou a combinação dos dois.”

São exemplos de codificações:

BP = Balanço Patrimonial

AC = Ativo Circulante

AC1 = Disponibilidades;

AC2 = Contas a Receber;

RLP = Realizável a Longo Prazo;

AP = Ativo Permanente;

- IN = Investimentos;
- AI = Imobilizado;
- AD = Diferido;
- PC = Passivo Circulante;
- PC1 = Contas a Pagar;
- PC2 = Impostos a Pagar;
- ELP = Exigível a Longo Prazo;
- REF = Resultado de Exercícios Futuros;
- PL = Patrimônio Líquido;
- DRE = Demonstração do Resultado do Exercício;
- RV = Receita com Vendas;
- DC = Despesas Comerciais.

Em conformidade com a Instrução nº 138 da CVM, os PTs devem ser conservados em boa guarda pelo prazo de cinco anos, contado a partir da data de publicação da ata que aprovou as Demonstrações Financeiras da companhia auditada, motivo pelo qual os papéis devem ser arquivados em local fechado, com controle de entrada e saída, evitando que terceiros não autorizados tenham acesso às anotações, e também devem estar protegidos em instalações que contenham dispositivos contra incêndio.

De posse desse conhecimento preliminar, faz-se necessário o entendimento dos Procedimentos de Auditoria a fim de se escolher os mais convenientes para a execução do trabalho de Auditoria de forma a fundamentar ponto de vista com fatos e evidências.

### 3.2.4. Técnicas ou Procedimentos de Auditoria

“Técnicas ou procedimentos de Auditoria são os métodos ou técnicas que o auditor utiliza para coletar e avaliar material de evidência suficiente e competente” conceitua BOYTON (2002 p. 209), porém de uma mais simples CASSARRO (1997, p. 39) conceitua os procedimentos de Auditoria como “estando diretamente relacionados aos atos que o auditor deve praticar para realizar o seu trabalho.”

Os principais procedimentos de Auditoria segundo BOYTON (2002, p. 209) são os “procedimentos de revisão analítica, inspeção, confirmação, questionamento, contagem, rastreamento, *vouching*, observação, repetição e técnicas de auditoria computadorizadas”.

Resumidamente, o procedimento de revisão analítica trata da análise de relação entre dados, podendo ser obtido através de cálculos ou ainda análise vertical e horizontal das demonstrações contábeis.

A inspeção envolve a análise de documentos, registros e exame físico de recursos tangíveis, enquanto a confirmação é uma forma de investigação onde o auditor solicita confirmação externa àquela amostra a validar.

“Através de perguntas, sejam elas por escrito ou verbalmente, o auditor utiliza-se do procedimento de questionamento, ao qual possibilita ao mesmo a obtenção de informações para identificação de questões. A contagem física pode ser efetuada em recursos tangíveis como caixa ou estoque, ou ainda a localização de todos os documentos pré-numerados,” conforme cita BOYTON (2002, p. 211).

Com o procedimento de rastreamento o auditor seleciona documentos criados quando transações são executadas e determina quais informações daquele

documentos encontram-se devidamente registradas na contabilidade, já o *vouching* utiliza-se do contrário, isto é, seleciona um lançamento contábil e vai em busca de documentos comprobatórios referentes aquele lançamento. Em relação à observação, o mesmo trata de acompanhar ou testemunhar a realização de alguma atividade ou processo, enquanto na repetição o auditor refaz os cálculos ou ainda os lançamentos contábeis com a finalidade de testar os controles internos. Nas empresas de auditoria mais informatizadas utiliza-se técnicas de auditoria computadorizadas onde se processa as informações do cliente via sistemas, combinando as diversas técnicas acima mencionadas.

Os procedimentos ou técnicas de Auditoria abordadas são utilizadas para se verificar a veracidade das informações e dos controles internos da empresa em estudo, fazendo-se necessário o estudo minucioso do controle interno.

### 3.3. CONTROLE INTERNO

A palavra “controle” surgiu por volta de 1600, como significado de uma “cópia de uma relação de contas”, segundo MIGLIAVACCA (2002, p. 17). Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro dos dados”

Observa-se a atenção crescente dispensada ao controle interno nas organizações por *Controllers*, auditores independentes, auditores internos, gestores, contadores e órgãos reguladores. Isto é um reflexo direto das conseqüências nas diferentes categorias de riscos, inerente aos negócios, incorrido pelas empresas nos

dias atuais. Como resultado disso, muitas empresas e consultorias vêm apresentando trabalhos com o propósito de equacionar a gestão efetiva e eficaz desses riscos. Somando-se a isso, vários documentos e modelos foram editados nos Estados Unidos, Inglaterra, Canadá e inclusive no Brasil (Resolução BACEN 2554 de 24.09.98).

O risco no ambiente empresarial, portanto, caracteriza-se pela probabilidade de atingir ou não determinado objetivo, dada uma determinada escolha de alternativa pelo decisor. Por essa ótica, o risco pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais.

As categorias de riscos a que uma atividade está exposta dependem da natureza dessa atividade. Algumas categorias de riscos às quais as organizações empresariais podem estar sujeitas:

a) Risco Operacional - fraudes, erros de sistemas de informações, extrapolação de autoridade dos empregados, desempenho insatisfatório, incêndios; b) Risco Legal - documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente, novas leis, decisões judiciais; c) Risco de Liquidez - deficiência de fundos para fazer em face de compromissos assumidos em decorrência de gestão insatisfatória do caixa da empresa; d) Risco de Taxa - correlação imperfeita das taxas de captação e aplicação da organização; e) Risco de Mercado - decorre da variabilidade dos preços dos fornecedores e dos produtos; f) Risco de Crédito - não recebimento de créditos concedidos; g) Risco País - está relacionado com a economia e aspectos sociais e políticos do país onde a unidade está instalada (MAGALHÃES, 2001, p.53).

Para gerir os riscos assumidos na atividade empresarial de forma a manter a eficácia nos parâmetros desejados faz-se necessário a implantação e manutenção de um processo de controle interno. O controle interno é um processo que envolve os níveis diretivos, gerenciais e operacionais da organização para prover razoável nível de segurança de que os objetivos serão atingidos.

Dessa forma, reveste-se da necessidade de ser contínuo e em todos os níveis da organização, ao invés, de esporádico e restrito a determinados segmentos. Os processos de controle interno contínuo devem ser conduzidos por todos os

integrantes da instituição. Por outro lado, em intervalos de tempo definidos com base no nível de risco, os processos produtivos, funções, sistemas, projetos, entre outros, devem ser priorizados e avaliados pela Auditoria Externa e Auditoria Interna ou por outros órgãos da organização, para averiguar a existência dos controles, a observância, economia e eficácia.

### 3.3.1. Histórico do Controle Interno

A necessidade de implantação de um controle interno nas organizações remonta à Revolução Industrial:

Depois da revolução industrial, o âmbito e a complexidade dos negócios cresceram muito. À medida que as empresas aumentavam seu porte, empregavam mais pessoas e seus sistemas contábeis iam se tornando grandemente desenvolvidos. Com a expansão do sistema contábil e o envolvimento de maior número de pessoas, foi possível dividir o trabalho dentro da empresa. Nenhuma pessoa, sozinha, era responsável por toda uma transação, do começo ao fim; as funções de custódia dos bens e de manutenção dos registros foram segregadas e criaram-se outros controles internos eficazes para proteger os bens e evitar, e detectar, desfalques e fraudes. (COOK e WINKLE, 1983, p. 13).

Ainda de acordo com os mesmos autores:

Os auditores internos tomaram-se também parte importante dos sistemas de controle interno. Com o aumento de volume de atividades empresariais e de complexidade nos sistemas contábeis, os exames de auditoria pormenorizados tornaram-se proibitivos, devido a seu elevado custo. Além disso, chegou-se à conclusão de que o objetivo de se detectarem erros e falhas poderia ser atingido mais efetivamente através de um bom sistema de controle interno. (COOK e WINKLE, 1983, p. 13).

IUDICIBUS destaca algumas datas e eventos importantes na evolução histórica da contabilidade (escola Italiana), dentre elas o ano de 1891:

1891 – Fábio Besta publica o primeiro volume e parte do segundo de seu ciclopico trabalho *La Ragioneria*, que aparece em sua edição completa, de três volumes, pela primeira vez, em 1909-1910. Com Fábio Besta, vulto insuperado e talvez insuperável da Contabilidade, inicia-se a era do controle. Para ele a Contabilidade é a ciência do controle econômico. Além de autor inspirado, é um pesquisador histórico e indutivo e aprofundou-se sobremaneira no estudo do controle. Besta, juntamente com *Paciol*, é na opinião do autor, o maior vulto da Contabilidade, até o momento, em todos os tempos. (IUDICIBUS, 2000, p. 42 e 43).

### 3.3.2. Conceito de Controle Interno

Em países como o Brasil, em que só recentemente se começa a dar a devida importância aos métodos científicos de administração, é praticamente desconhecida uma aceção clara de controle interno. Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. Segundo ATTIE, (1998, p.110), “esta é uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa”.

ATTIE (1998, p.110), cita que o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, afirma que “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.”

Nesse mesmo sentido, CAVALCANTI, (1996, p.50) conceitua que “o controle interno representa em uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Trabalhando com um conceito ampliado de controle interno, o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, (2000, p.16) entende por tal “todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a

fazer com que na empresa: a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; b) os ativos tenham sua integridade protegida; e c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras”.

A norma internacional fixada pelo IFAC - *International Federation of Accountants*, preocupa-se com a legitimidade das autorizações e com a adequação sobre o que é feito, ou seja, se o que está sendo executado é coerente com o que é decidido e determinado pela autoridade competente.

MIGLIAVACCA (2002, p. 17), define controle interno como sendo “um planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

BOYTON (2002, p.321) complementa esta definição afirmando que “controles internos são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável Quanto à consecução de objetivos na confiabilidade de informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis e eficácia e eficiência de operações”.

Modernamente o conceito de avaliação dos controles internos tem-se dilatado: além das preocupações com a “confiabilidade” dos dados, acrescentou-se a da “qualidade” dos mesmos.

Como as auditorias da “eficiência” e da “eficácia” passaram a ser preocupação, outros ângulos se acrescentaram, pois não só o “exato”, mas também o “conveniente” são hoje motivo de indagação.

Na prática, o que se busca conhecer é a eficiência da “vigilância” e da “proteção” aos bens e à força de trabalho, ou seja, se o que se investe e o que se obteve de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade ou adequada colimação dos fins procurados e programados.

Avaliação de controle interno é, pois, o processo auxiliar de auditoria através do que medimos a capacidade dos meios utilizados por uma empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e objetivos deste.

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para: proteger seus ativos contra eventuais roubos, perdas e uso indiscriminado; assegurar-se da exatidão e da fidedignidade de seus dados contábeis; avaliar e incrementar a eficiência operacional; e, promover o cumprimento às diretrizes administrativas preestabelecidas.

A proteção inclui, obviamente, todos os meios de segurança, ou seja, aqueles que oferecem cobertura às ocorrências anteriores, atuais e posteriores de um fenômeno patrimonial.

ATTIE (1998, p.271), complementa ainda afirmando que “a revisão do controle interno tem a finalidade de determinar qual a confiabilidade depositada pelo auditor no controle interno, para que este possa determinar quais os procedimentos a serem utilizados, o momento propício de sua realização e em qual extensão”.

Entrementes, cada companhia, como uma entidade diferente, utiliza os controles internos que julga importante, dependendo da materialidade, número de pessoas disponíveis, bem como número de contas a receber. Muito embora 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.

Dessa forma, o fortalecimento do controle interno é necessário, desenvolvendo a administração a utilização de vários procedimentos que lhe concedam tranqüilidade. Entre outros, poderiam ser assim exemplificados: 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 recebimento por via bancária; e, confirmação dos devedores, por pessoa independente da custódia.

### 3.3.3. Estrutura do Controle Interno

O desenvolvimento da estrutura organizacional de uma organização envolve a determinação das principais áreas de autoridade e responsabilidade e as correspondentes linhas de subordinação. Essas áreas e linhas dependem, em parte, do tamanho da empresa e da natureza de suas atividades. A estrutura organizacional geralmente, é representada em um organograma que reflete as linhas de autoridade e subordinação. A administração deve atentar não apenas para a estrutura das operações da entidade, mas também para a dos sistemas de tecnologia de informação e sistemas de informações, considerando a segregação de funções já anteriormente comentada (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002, p. 327).

O auditor precisa entender essas relações, para avaliar adequadamente o ambiente de controle e como ele pode afetar a eficácia de determinados controles.

A atribuição de autoridade e responsabilidade representa uma extensão do desenvolvimento de uma estrutura organizacional e envolve os aspectos específicos de como e a quem autoridade e responsabilidade por todas as atividades da empresa serão atribuídas; deve-se capacitar cada indivíduo a saber como suas ações se inter-relacionam com as de outros, contribuindo pra a consecução dos objetivos da empresa e por quais resultados será responsabilizado (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002, p.328).

### 3.3.4. Tipos de Controle

Em sentido amplo, o controle interno compreende controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos, como segue: controles contábeis que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que têm ligação com a proteção do patrimônio da empresa e integridade dos registros contábeis; e, controles administrativos que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que têm ligação direta com a eficiência das operações e com a política da empresa.

Existem basicamente dois tipos de sistema de controle: por tarefas – não depende do conhecimento e habilidades do empregado; e, por resultados – depende do conhecimento e habilidades do empregado.

### 3.3.5. Princípios Fundamentais

Conforme ressalta CAVALCANTI, (2003, p.64), “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias”.

Tem como princípios fundamentais: a responsabilidade: as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização; rotinas internas: a empresa deve definir no manual de organização todas as suas rotinas internas, que compreendem formulários internos e externos, instruções para o preenchimento e destinação, evidências das execuções dos procedimentos internos de controle e procedimentos internos dos diversos setores da empresa (CAVALCANTI, 2003, p. 64).

Outro aspecto importante é o acesso aos ativos: a empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses. O acesso aos ativos da empresa envolve o manuseio de numerário recebido antes de ser depositado em conta corrente bancária; emissão de cheque sozinho (única assinatura); manuseio de cheques assinados, de envelopes de dinheiro de salários, custódia de ativos.

Também a segregação de funções que consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de que essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno e igualmente importante é o confronto dos ativos com os registros, devendo a empresa estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros de contabilidade. O objetivo desse procedimento é detectar desfalque de bens ou até mesmo registro contábil inadequado de ativos (CAVALCANTI, 2003, p. 65).

Cada vez mais as empresas fazem uso dos meios informatizados para geração de informações e 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.

Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Os objetivos da auditoria interna são exatamente esses e portanto se constitui em mais um importante princípio fundamental.

As empresas devem ponderar sobre o custo do controle interno que não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter. Controles mais onerosos devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes.

BOYTON (2002, p. 78) ressalta que "os Controles Internos são utilizados como ferramenta do Auditor para verificar a situação patrimonial da Entidade e

dessa forma as distorções encontradas podem estar relacionadas com a preparação fraudulenta das demonstrações contábeis ou ainda apropriação indébita de ativos”.

### 3.3.6. Controle Interno *versus* Risco de Fraude

Lidar com os conseqüentes riscos de fraude ou litígios é um dos principais desafios gerenciais dos dias de hoje. É preciso apenas um grande incidente de fraude para abalar uma empresa ou arruinar sua reputação institucional. O que está em jogo é significativo e não faz sentido correr o risco. Detecção na fase inicial e ação rápida minimizarão quaisquer prejuízos.

Observamos, pela mídia em geral, novos escândalos de fraudes e atos ilícitos praticados e suas devastadoras conseqüências, o que nos lembra de que toda organização é vulnerável à fraude.

De acordo com LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 26) “é errôneo admitir que controles sofisticados e muita burocracia são componentes para evitar a fraude. As fraudes, em geral, são frutos de “oportunidades”, quer por excesso de comando, quer por lacunas de fiscalização” e que um bom sistema de controles é o que segue um método melhor do que os recursos que possam oferecer as máquinas”.

Dessa forma devemos analisar e avaliar o controle interno como ferramenta para a prevenção das fraudes. ATTIE (1998, p. 212) determina “uma metodologia para o estudo do controle interno ao qual aborda, basicamente, a verificação da documentação do controle interno, a avaliação do controle interno e teste de procedimentos”.

Cita ainda três métodos para a análise do controle interno: o descritivo consiste na descrição detalhada das características do sistema que se está conhecendo, considerando explicações referentes às funções, aos procedimentos, registros, impressos, arquivos, empregados e departamentos envolvidos no sistema; o método de fluxograma que consiste em representar graficamente os ciclos operacionais e o método de questionários.

Os questionários utilizados são padronizados e contém perguntas úteis em toda a auditoria e visam fornecer ao auditor, além do conhecimento genérico, uma visão global quanto ao funcionamento do sistema. Quando utilizado perguntas que induzem a respostas sim, não, e não aplicável possibilita, ainda, a identificação de deficiência no controle interno.

O quadro 3, a seguir, apresenta um exemplo de questionário de avaliação do Controle Interno.

## Quadro 3 - Questionário de avaliação do Controle Interno.

## Subsistema: Compras/Pagamentos.

Item	Área	Questão	Sim	Não	Não se aplica
01	Compra sem Autorização	- As requisições e ordens de compra são aprovadas?  - Existe segregação entre as funções de compra, recepção, registro e pagamento dos bens e serviços?			
02	Pagamento de bens e serviços não recebidos	- São preparadas notas de recebimento com base no documento original?  - Recebimentos menores ou com defeitos são reclamados?			
03	Apropriação indevida em contas de despesas	- Existe espaço no pedido de compras para colocação da classificação contábil?			
04	Pagamento sem comprovação apropriada	- Descontos concedidos são aproveitados?  - As transferências bancárias são controladas?			
05	Falhas no fundo fixo de caixa	- São efetuadas contagens físicas de surpresa?  - Os boletins de fundo fixo são revisados e aprovados regularmente?			
06	Falhas nas autorizações para adição e baixa do ativo fixo imobilizado	- Existe relatório de fábrica para as baixas?  - As fichas e os controles do ativo imobilizado são regularmente conciliados com o Razão?			

Fonte: Adaptado de Magalhães (2001, p. 108), pelas autoras.

### 3.3.7. Fatores que afetam os riscos de fraude

De acordo com BOYTON (2002, p. 307), “as normas profissionais em uma auditoria de demonstração contábil, exigem que o auditor avalie o risco de erros e classificações indevidas decorrentes de fraudes, sejam eles relacionados com apresentação de relatórios financeiros fraudulentos ou com a apropriação indébita de ativos”. Os quadros 4 e 5, a seguir, resumem os fatores de risco discutidos na literatura profissional, que devem ser considerados.

#### Quadro 4 - Fatores de risco na apresentação de relatórios fraudulentos

1. Características e influência da administração sobre o ambiente de controle. Referem-se às pressões, estilo e atitude da administração para com os controles internos e o processo de elaboração e apresentação de relatórios.
  - 1.1. Motivação para que a administração se envolva em elaboração e apresentação de relatórios financeiros fraudulentos. Indicadores específicos podem incluir:
    - 1.1.1. Parcela significativa da remuneração da administração é representada por bônus, opções de compra de ações ou outros incentivos, cujo valor dependa de a entidade atingir metas injustificadamente agressivas de resultados operacionais, posição financeira ou fluxo de caixa.
    - 1.1.2. Interesse exagerado da administração em manter ou aumentar a tendência do preço da ação ou o lucro da entidade, mediante utilização de práticas contábeis anormalmente agressivas.
  - 1.2. Falha da administração em mostrar e disseminar uma atitude adequada para com controles internos e para com o processo de elaboração e apresentação de relatórios financeiros. Indicadores específicos podem incluir:
    - 1.2.1. Comunicação e apoio ineficazes dos valores ou normas éticos da entidade, ou comunicação de valores ou conceitos éticos inadequados.
    - 1.2.2. Domínio da administração por uma única pessoa ou por um pequeno grupo, sem que haja controles compensatórios.
    - 1.2.3. Monitoração inadequada de controles significativos.
2. Características operacionais e estabilidade financeira.
  - 2.1. Incapacidade de gerar fluxo de caixa operacional, embora apresente lucro e crescimento de lucro.
  - 2.2. Pressão significativa para obter capital adicional necessário a manter-se competitiva.
  - 2.3. Transações fora do curso normal dos negócios com partes relacionadas.

Fonte: Adaptado de BOYTON (2002, p. 308), pelas autoras.

## Quadro 5 - Fatores de risco decorrentes de apropriação indébita de ativos

1. Suscetibilidade de ativos à apropriação indébita. Refere-se à natureza e ao grau segundo o qual os ativos de uma entidade estão sujeitos a roubo.
  - 1.1. Grandes saldos de caixa em mãos ou processados.
  - 1.2. Características de estoques tais como pequeno tamanho, alto valor ou alta demanda.
2. Controles. Envolvem a falta de controles desenhados para impedir ou detectar apropriação indébita de ativos.
  - 2.1. Falta de supervisão adequada da administração.
  - 2.2. Falta de adequada segregação de funções ou verificações independentes.
  - 2.3. Falta de sistema adequado de autorização e aprovação de transações (de compras, por exemplo).
  - 2.4. Falta de documentação tempestiva e adequada de transações (créditos por devolução de mercadorias por exemplo).
  - 2.5. Falta de férias obrigatórias para empregados que desempenham funções importantes de controle.

Nota: Não é exigido que o auditor planeje a auditoria para descobrir informações indicativas de dificuldades financeiras de empregados ou de relações não amistosas entre a entidade e seus empregados. Não obstante, o auditor pode vir a tomar conhecimento de informação dessa natureza. Exemplos:

- Demissões futuras de empregados, de conhecimento do quadro de pessoal.
- Empregados com acesso a ativos suscetíveis de apropriação indébita, cuja insatisfação é conhecida.
- Alterações não usuais no comportamento ou estilo de vida de empregados que têm acesso a ativos suscetíveis de apropriação indébita.
- Pressões financeiras pessoais conhecidas que afetam empregados que têm acesso a ativos suscetíveis à apropriação indébita.

Se o auditor vier a ter conhecimento de informações como essas, deve considerá-las ao avaliar o risco de erros ou classificações indevidas materiais decorrentes de apropriação indébita de ativos.

Fonte: Adaptado de BOYTON (2002, p. 309), pelas autoras.

### 3.4. PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA FRAUDE

Nas Normas Brasileiras de Contabilidade, especificamente a NBC T12 – da auditoria interna, regulamentada pela Resolução 986 do Conselho Federal de Contabilidade, a NBC T-11 e a interpretação técnica NBC T-11-II-03, disserta sobre que “a fraude pode ser considerada como um comportamento ou ato ilegal e ilícito, praticado de modo intencional e que vise à obtenção de ganho de forma desonesta ou que venha causar prejuízos a terceiros, em proveito próprio ou para outros, seja ele financeiro ou moral. A fraude pode apresentar-se de várias formas, ao qual pode-se destacar: apropriação de numerários; roubo de recursos (físicos ou não); exercício de influências, como por exemplo, troca de favores; e, conivência.”

No ramo empresarial, uma empresa sempre deve estar preocupada em atingir seus objetivos, sejam eles de lucro ou filantropia; contudo os mesmos devem estar de acordo com as leis vigentes no país, além de estar preocupada com a responsabilidade social e a ética, com o fim de reduzir o risco de fraude.

Esquemas de fraudes são evidentes numa organização e podem ocorrer sob algumas formas: transações pouco comuns, ao qual as pessoas possuem pouco conhecimento do todo da operação; número excessivo de contas a receber; falta de documentação física das operações; contratos em vigor obsoletos, não retratando a realidade; numerosos ajustamentos de preços de venda sem efetivo controle; fraca segregação de funções; adiantamentos excessivos; concentração de funções; atrasos na recepção de documentos e escrituração; normativas e políticas não cumpridas, não cobradas, ou ainda inexistentes; cheques por enviar ou receber;

fraca política de crédito; fraca estabilidade, tais como mudanças freqüentes; departamentos sem pessoal qualificado; departamentos que não arquivam corretamente documentos ou registros; segurança inadequada, tanto no nível de sistema quanto pessoal, etc.

Sob o ponto de vista pessoal, o que pode levar uma pessoa a fraudar pode ser resumido sob os seguintes aspectos: pressão econômica, resultante de doença, divórcio, desemprego de familiares, dívidas, perdas financeiras e pressão social; estilo de vida (alcoolismo, droga, jogo, vícios); hábitos de trabalho (ausência de férias, secretismo, pressão para atingir bons resultados, redução de pessoal, *downsizing*); comportamentos (insatisfação do posto de trabalho, falta de reconhecimento por parte da chefia, personalidade); oportunidade (controle interno fraco, demasiada confiança no indivíduo por parte da empresa, demasiada independência, transferência de empregados para os fornecedores); ociosidade, pois empregado desocupado possui tempo de pensar e agir.

A fraude interna tornou-se comum nas empresas, pois quem já não ouviu falar da existência de fornecedores fantasmas, clientes fantasmas, acordos “por fora” com compradores, vendedores e clientes.

As empresas, na última década, já perderam milhões de dólares devido às fraudes. Além disso, a fraude reduz o lucro, afeta os bons clientes e atrapalha a eficiência operacional. Os custos reais da fraude podem ser muito superiores em relação à receita perdida; como por exemplo, desvio de recursos, investimentos desnecessários em informática e perda de clientes.

Segundo a KPMG, em pesquisa realizada em 2004, “o impacto real, infelizmente, não é calculado pelas empresas fraudadas, pois a maioria delas não

divulga os reais números das fraudes em sua organização. Os motivos variam desde a imagem da mesma junto à sociedade, até aceitar que a organização não está totalmente controlada, podendo gerar obscuridade nas informações financeiras disponibilizadas pela companhia”.

Para ilustração citamos a seguir alguns exemplos de formas geradores de fraudes: falsificação de balanços, violação de direitos autorais, espionagem corporativa, cartão de crédito, compras para uso pessoal, uso de informação privilegiada, pagamentos indevidos (propinas), notas fiscais “frias”, notas de despesas, roubo de ativos, falsificação de cheques/documentos, acesso não autorizado a computador, avaliação de crédito fraudulenta, cobranças falsas ou infladas e não-conciliação de transações intra-escritórios.

#### 3.4.1. Agentes Fraudadores

As fraudes assumem inúmeras e de diversas formas, modalidades e características dentro e fora das organizações. Elas se tornaram complexas e sofisticadas, acompanhando o progresso tecnológico e provocadas por agentes fraudadores.

Uma das principais conclusões do estudo da KPMG em estudo realizado (2004, p. 9) diz respeito aos agentes fraudadores que, na maioria dos casos, faz parte da própria mão-de-obra das corporações afetadas. Segundo o relatório, 58% destes crimes são praticados por funcionários, enquanto 18% se referem a ações de

prestadores de serviços. Os fornecedores são responsáveis por 14% das fraudes, e os clientes por apenas 8%.

#### 3.4.2. Visão da Motivação dos Agentes Fraudadores

A fraude provoca vários prejuízos às empresas afetadas por ela. Contudo, os sistemas de informática (hardware e software), ou seja, os equipamentos e tecnologia não pensam por si só; somente são programados conforme a vontade e possibilidade do homem, e não acusam os problemas de forma automática, sem controle humano.

Os homens, pensam, possuem anseios e são detentores de sentimentos como egoísmo, inveja, ambição e imediatismo humano, e em nossa sociedade, esses sentimentos quando chegam a causar prejuízos à terceiros são considerados como falha comportamental.

Por natureza, o homem é criativo e tem capacidade de vencer desafios; desta forma percebe-se, que quanto maior as dificuldades para burla do sistema, maior serão as tentativas por parte de especialistas, tentando demonstrar que conseguem burlá-lo. Por isso, não há segurança suficiente para impedir que uma ou mais pessoas efetuem a fraude, porém há mecanismos que dificultam, inibem e restringem o universo de possíveis fraudes.

Outro fator motivacional identificado é que poucas empresas entram na justiça contra o fraudador interno (a priori empregados), alegando não querer desgastar a imagem da empresa, atrelando-a a vulnerabilidade. Por isso, se um indivíduo fraudar

em uma empresa, poderá fraudar em outra, visto que não adiantaria solicitar certidão de antecedentes criminais na nova contratação.

Em pesquisa realizada pela empresa Kroll (2003, p. 8) constatou-se que “indagadas sobre por que as pessoas conseguem praticar fraudes, as empresas apontaram majoritariamente o conhecimento que elas têm dos trâmites internos. Essa resposta mostra que a possibilidade de ação fraudulenta não é adequadamente coberta pelos mecanismos instalados”.

#### 3.4.3. Perfis dos Fraudadores

MIGLIAVACCA (1993, p.24) cita que “o perfil do fraudador é ser uma pessoa normal, já possui algum tempo de casa e que a empresa confia, ele gasta o que rouba, 80% é homem, tem idade de 25 a 40 anos, trabalha duro até altas horas e tem bom conceito junto aos colegas e que a oportunidade é o principal fator propiciante à fraude”. Essas informações são semelhantes às apresentadas pela KPMG em estudo realizado (2004, p.10), onde foi apurado que o “perfil do funcionário fraudador: faz parte do *staff* (57%); em sua grande maioria é homem (83%); tem entre 26 e 40 anos; tem remuneração superior a R\$ 1000 e inferior a R\$ 4.500 (61%); e está há mais de dois anos na empresa (38% entre dois e cinco anos)”.

Há aqueles fraudadores, como é o caso dos hackers (piratas eletrônicos) que a visão motivacional é a de orgulho, ao qual fica concretizada quando, o mesmo

visualiza o seu codinome registrado no sistema burlado (eles tentam não deixar o nome verdadeiro nas invasões realizadas).

Porém a maioria dos fraudadores (principalmente a fraude de numerários) acredita que aquela fraude será a primeira e a última, que ninguém irá descobrir e ele terá a oportunidade de devolver o que está fraudando. Contudo, como no primeiro momento nada é descoberto, o fraudador sente a possibilidade de continuar o processo, tornando-se profissional.

### 3.5. FRAUDES NAS EMPRESAS

Conforme indicam os crescentes números de fraudes, delitos e perdas decorrentes da falta de uma política de controle sobre os diversos aspectos que cercam as operações empresariais em todos os setores de atividades, verifica-se que empresas, em especial as de pequeno e médio porte, desconhecem os riscos relativos aos seus objetivos de negócios às quais estão expostas. No atual ambiente, altamente competitivo, que não permite erros, desconhecer os riscos que podem impedir a obtenção de seus objetivos é o caminho mais curto para a extinção de qualquer negócio.

### 3.5.1. Pontos Propícios à Fraude

De acordo com LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 22), “as fraudes podem ser cometidas contra as empresas e instituições, por seu pessoal (dirigentes e subordinados), por pessoas contra o governo ou contra o mercado; pelo funcionário contra o governo, por um governo contra o povo (corrupção, quase sempre difundida pela imprensa), em suma, não existem limites”.

Ainda segundo LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 31), podem estar localizadas em diversos lugares, tais como: “documentos, títulos de crédito e cheques, bens de uso, mercadorias, balanços, prestações de contas, Diários e Razões, boletins e fichas de controle, livros auxiliares, demonstrações contábeis, extratos de contas, declarações, contratos e correspondências, arquivos magnéticos, etc”.

Quanto ao aspecto contábil, os principais motivos que causam as fraudes, segundo LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p.32) são: “falta intitulação, falsa classificação, falsa avaliação, falso histórico, falsa apuração, falso transporte, falso cálculo, falsa comprovação, duplo lançamento, lançamento omissivo, lançamento parcial, lançamento intempestivo, falsa evidência, intromissões em computadores, etc”.

De acordo com o resultado de pesquisa elaborada em 2004, publicada pela KPMG, o departamento Financeiro (39%) e a área de Compras (29%) são os mais afetados, enquanto as formas mais usuais de fraudar são cheques ou documentos burlados (37%), roubo de ativos da empresa (33%), apresentação de falsas notas de

despesas (30%) e notas fiscais “frias” (23%). Esses percentuais cresceram em relação à pesquisa de 2002, quando a falsificação de cheques/documentos foi de 34%, as falsas notas de despesas representavam 24% e o item notas fiscais “frias” gerou 16% das respostas. O roubo de ativos manteve-se em 33%. As propinas também tiveram um aumento no índice de resposta, passando de 10% para 14%.

### 3.5.2. Fraudes na Área de Recursos Humanos

Sob muitos aspectos, o assunto administração de recursos humanos é importante para a vida da empresa, pois qualquer modificação em seu quadro, por mais simples que seja, estará vinculada a essa área. A contratação de um funcionário ou sua demissão, ocorrida de forma indevida, poderá gerar desgaste à empresa, tanto da parte do relacionamento empregado, quanto do empregador, bem como possível contingência trabalhista. Além disto, por ser um departamento que muitas vezes se utiliza de “dinheiro vivo”, poderá, por muitos caminhos, ocultar fraudes e desvios.

De acordo com apresentação elaborada pela empresa Terco Auditoria e Consultoria da Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON (2000, p. 28 e seguintes), podem ocorrer fraudes na admissão de empregados (documentos falsos, cadastramento do empregado em duplicidade); na concessão de férias (pagamento de férias de forma dobrada, pagamento em duplicidade); fraude na rescisão contratual (empregado que solicita demissão e cuja rescisão contratual é confeccionada como dispensa sem justa causa, causando despesa adicional do

aviso prévio e seus reflexos, bem como multa contratual dos 40% do FGTS, devolução de parcelas sem o conhecimento da empresa, que não as recebeu, etc); fraude no processo trabalhista; fraude nas horas extras (trabalhos em horários extraordinários sem necessidade ou sem objetividade, erros na contagem das horas realizadas, etc), fraudes nas faltas (falta de desconto em folha de pagamento, falta de desconto do descanso semanal remunerado, etc); fraude no vale-transporte (desvios do vale-transporte de valor à falta de controle dos valores adquiridos, utilização dos vales para serviços externos da empresa, etc).

### 3.5.3. Fraudes na Área de Produção

A produção é o processo pelo qual se criam mercadorias e serviços. A administração de produção compreende a tomada de decisão com relação aos processos de produção, de modo que a mercadoria ou o serviço resultante seja produzido de acordo com as especificações, segundo as quantidades e programas estabelecidos, e a um custo mínimo.

Várias fraudes podem ocorrer em um processo produtivo e todas elas terão influência direta na apuração dos custos: matéria prima (uso inadequado, sem racionalização), desvios de estoque, desperdício de materiais, manobra em inventário, diferenças nas quantidades embarcadas com os pedidos e o faturamento, compras de material e conservação de máquinas (conluio), controle de mão de obra (conforme exemplificado no item anterior).

### 3.5.4. Fraudes na Área Financeira

A área financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros, tanto o numerário movimentado pelas empresas, quanto os direitos e obrigações decorrentes das transações realizadas a crédito. Essa área é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 1995, p.23).

Não obstante o uso generalizado de modernos equipamentos e sistemas, muitos erros, quer por omissão, quer por intenção, quer por imperícia, podem ocorrer no curso das atividades financeiras das empresas.

CAVALCANTI (1996, p. 136) afirma que “caixa e bancos, por ser um ativo de pronta liquidez, é o mais sujeito a uma utilização indevida. Nessa área, mesmo que haja bom sistema de controle interno o auditor faz maior volume de testes do que o normal, já que o risco é maior”.

Segundo BASILE e KANEKO (2000, p. 46), “o dinheiro, como é sobejamente sabido, exerce grande influência no instinto de preservação, cobiça, ambição das pessoas e a grande maioria das irregularidades a ele se relaciona. Além disso, o dinheiro entra praticamente em quase todas as transações ou operações de uma empresa”.

Relacionando-se o dinheiro com a gestão do caixa das empresas, CREPALDI (2000, p. 344) afirma que “o número de métodos criados para se dar desfalques no Caixa talvez seja igualado pelo número de pessoas que tentaram até hoje dar desfalques”.

Há dois tipos comuns de desfalques não encobertos, que são o *lapping* e o *kiting*.

Segundo BASILE e KANEKO (2000, p. 52), “*lapping* é um método bastante conhecido para manipulação de registros. Ele envolve desvio de recebimento de um cliente e cobertura da falta com o recebimento de outro, cuja importância é, por sua vez, encoberta, dias após, com recebimentos de outros clientes”.

E de acordo com CREPALDI (2000, p. 344), *kiting* é, essencialmente, um sistema de encobrir faltas de dinheiro com transferências, em cheques, não registradas.

São inúmeros os métodos de desvio e fraude na área financeira; entre eles destacamos: retiradas de dinheiro e vales no fundo fixo de caixa; cheques falsos; vendas em dinheiro transformadas em faturas; caixa dois e suprimentos de caixa; uso de segunda via e simulação de pagamento duplo; guias fiscais duplicadas; receita não operacional desviada; desvios em comissões sobre vendas, etc.

### 3.5.5. Fraudes nas Contas a Receber

Por serem de natureza intangível, as Contas a Receber merecem um tratamento especial na prevenção de fraudes e por isso, são objeto central de estudo desta monografia.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 87) observam que as fraudes praticadas no setor de créditos a receber ocorrem, principalmente, nas áreas das duplicatas e dos “carnês. O que se vende a prazo pode ter um excelente controle nos estoques, nas entregas, mas, se algo falhar na área dos “recebimentos”, expressivas somas podem ser desviadas.

Para se ter uma dimensão exata dos prejuízos a que as empresas se expõem é mister apresentar-se as características e os aspectos relacionados com Contas a Receber, para em seguida, detalhar-se sobre Fraudes nos Recebíveis..

### 3.6. PONTOS A SEREM CARACTERIZADOS NOS RECEBÍVEIS

As Contas a Receber, também tratadas como recebíveis, representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral, visto que é através deste grupo de contas que o administrador sabe quanto terá a receber em seu fluxo de caixa, além de compor informações gerenciais como ciclo financeiro, descasamento de fluxo monetário, entre outros.

Os valores a receber das empresas comerciais poderão advir de vendas operacionais a prazo, contra apresentação, ou outras transações não operacionais, ou seja, que não advêm do objeto da operação da mesma, tais como adiantamento de recursos, empréstimos e financiamentos a terceiros. Desconsideramos para o estudo vendas à vista, pois o cliente efetua o pagamento na saída da mercadoria, não compondo, portanto, a conta de recebíveis.

Devido a isso, a empresa busca segregar o tipo de recebimento que ela terá, ao qual se pode destacar o contas a receber como oriundo de vendas a prazo a clientes (na contabilidade, os valores são contabilizados na conta CLIENTES), enquanto as demais transações não relacionadas ao objeto principal da empresa

apresentam-se como Contas a Receber-Outros Créditos, como exemplo impostos a recuperar, adiantamento de comissões, entre outros.

De acordo com SILVA (2000, p. 189), “Contas a receber de clientes pode aparecer também com a denominação de *clientes* ou de *duplicatas a receber*. Essa conta representa os valores a receber de clientes, decorrentes dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos pela empresa e ainda não recebidos”.

Segundo LOPES DE SÁ, (2002, p. 60) “a Conta Clientes é debitada pelas faturas ou notas de vendas feitas a clientes da empresa, é creditada, quando o cliente resgata sua dívida. A natureza do saldo desta conta é DEVEDOR, integrando o sistema de aplicações da empresa. Relaciona-se em seu DÉBITO com as contas de VENDAS e similares. Relaciona-se em seu CRÉDITO com as contas de CAIXA, BANCOS e DEVOLUÇÕES”.

Outra forma de segmentação é em relação ao prazo de recebimento, se a mesma é de curto ou longo prazo. As contas a receber vencíveis até o final do próximo exercício social devem ser classificadas no ativo circulante. Quando o prazo de vencimento exceder o final do próximo exercício social devem ser classificadas no ativo realizável à longo prazo, conforme previsto na lei 6.404/96 art. 179, Conselho Federal de Contabilidade na NBC-T-3.2, parágrafo 3.2.2.10, item Ib e NBC-T-4.

O agrupamento das contas representativas do contas a receber deve estar destacado no Plano de contas e no Balanço Patrimonial da empresa, ao qual apresenta-se como segue:

Duplicatas a receber  
    Clientes  
    Controladas e coligadas – transações operacionais  
    (-) Duplicatas descontadas

- (-) Provisão para crédito de liquidação duvidosa
- (-) Faturamento para entrega futura

#### Outros Créditos

- Juros a Receber
- Cheques em Cobrança
- Títulos a Receber
- Dividendos a Receber
- Adiantamentos a Terceiros
- Impostos a Recuperar
- Empréstimos e Financiamentos
- Empréstimos Compulsórios
- Bancos C/Vinculada

A título de ilustração, pode-se citar que os principais problemas contábeis relacionados com as contas a receber referem-se a: valor pelo qual são consignadas; reconhecimento da receita de juros; descontos e cauções; e classificação e divulgação.

Este assunto está sendo muito discutido na área contábil, pois devido a existência de subjetividade nas normas contábeis e da fraca regulamentação de alguns aspectos, alguns contadores utilizam-se dessas lacunas para efetuar manipulação contábil, ou como se percebe em alguns estudos de "Contabilidade Criativa". Uma das definições mais interessantes sobre este estudo é feita por CORDEIRO (2003, p.18) que define contabilidade criativa: "Prática contábil que está no limite entre o que é permitido legalmente, pelas próprias opções que as normas e leis estabelecem, e o que é considerado fraude/manipulação, para lesar terceiros".

### 3.6.1. Contas a Receber

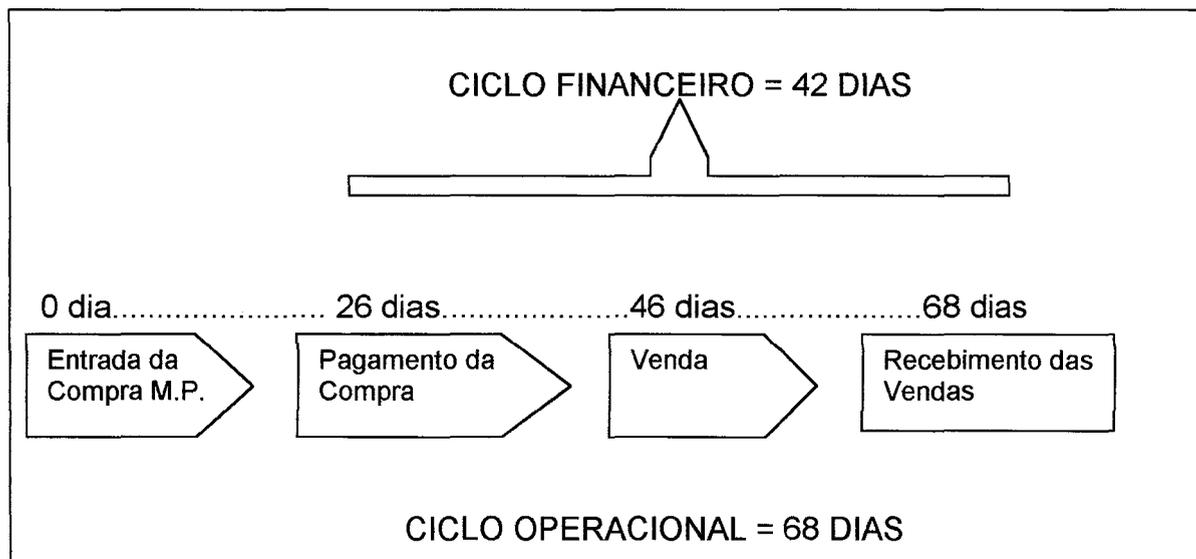
Como se verificou no item anterior, a conta Clientes registra o que a empresa possui a receber de suas vendas. Em âmbito nacional a maioria dos segmentos comerciais opera com prazos junto aos seus clientes, com os mais diversos prazos e tipos de operações. A exemplo disso pode-se citar as lojas de roupas onde o cliente pode pagar em 30,60 e 90 dias com cheques e cartões de crédito, ou ainda, 45 dias direto, propiciando, portanto uma grande gama de manipulação de valores, prazos e tipos de pagamento.

A prática mais comum de registro destas operações é via emissão de notas fiscais de venda, onde o sistema envia automaticamente para as contas a receber as informações contidas nesta, como valor, condições de pagamento, produto comprado e nome do cliente, ou se a empresa não possui sistema integrado, efetuará no mínimo, um mapa de venda.

### 3.6.2. Ciclo da Conta Clientes

A empresa trabalha em ciclos, como o operacional – período entre a compra da mercadoria até o recebimento da mercadoria vendida e o financeiro – período entre o pagamento da compra efetuada até o recebimento da mercadoria vendida.

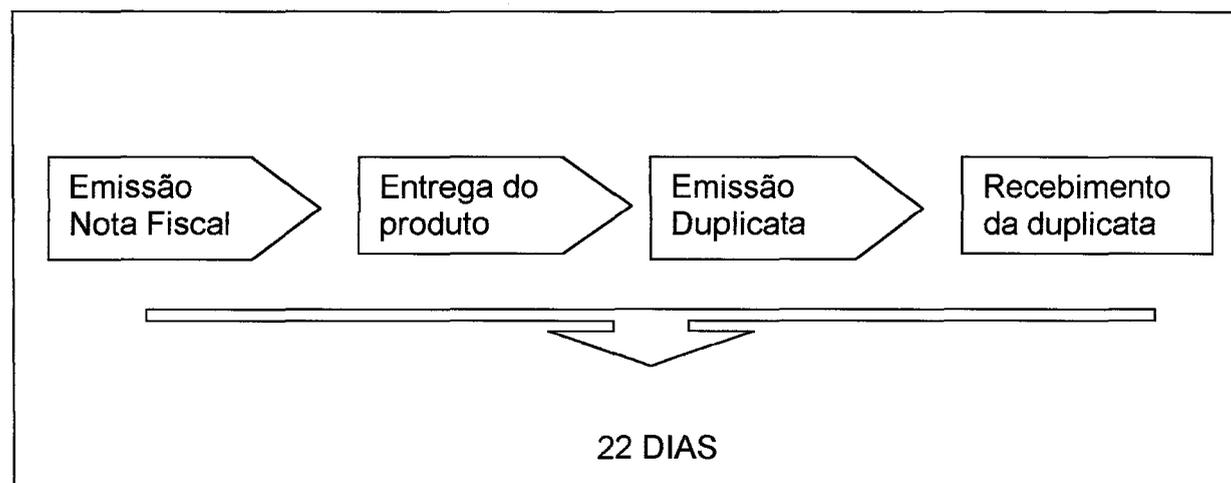
Quadro 6 - Exemplo ilustrativo Ciclo Financeiro e Operacional



Fonte: Adaptado de Matarazzo (1998, p. 325), pelas autoras.

Com a Conta Clientes não seria diferente. Ela também possui um ciclo, que vai desde a emissão da nota fiscal, entrega da mercadoria ao cliente, emissão de duplicata para pagamento e efetivação ou não do pagamento da duplicata pelo cliente.

Quadro 7 - Exemplo ilustrativo de Prazo Médio de Recebimento



Fonte: Adaptado de Matarazzo (1998, p. 325), pelas autoras.

O prazo médio de recebimento das vendas indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas. O volume de duplicatas a receber é decorrência de dois fatores básicos: (a) montante de vendas a prazo; e (b) prazo concedido aos clientes para pagamento. As vendas a prazo seguem uma política de crédito adotada pela empresa, que seja adequada ao seu tipo de atividade (PEREIRA, 2000, p. 227).

### 3.6.3. Registro na Conta Clientes

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke:

As duplicatas a receber de clientes são geralmente contabilizadas em conta sintética no razão geral, sendo seu registro individualizado efetuado em razão auxiliar, totalizado por cliente, cujo saldo deve ser mensalmente comparado com o razão geral. As eventuais divergências devem ser analisadas quanto a sua origem e natureza e realizados os ajustes necessários para que o razão auxiliar e o razão geral estejam ajustados entre si.

Há inúmeras formas e sistemas para adequado controle analítico das contas a receber que, inclusive, variam conforme o ramo de negócio e o grau de sofisticação requerido, face ao volume e ao uso gerencial e de controle dessas informações. Assim, pode-se ter desde sistemas manuais ou mecanizados até complexos sistemas ou subsistemas por computação que permitem registro e controle para consulta instantânea *on line* em diversos locais. A forma ideal para os casos mais complexos, é o que os mesmos estejam integrados à contabilidade geral. Seja que sistema for, é importante, para fins contábeis, não só que reflita adequadamente todas as transações nas datas corretas, mas também os controles sintéticos (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 2000, p. 90).

A base para o registro na conta clientes deve ser um documento formal, seja ele uma nota fiscal, cupom fiscal, ou ainda, duplicatas. O mesmo deve ser registrado na data da sua emissão na conta do cliente relacionado, descrito o valor do crédito e data de vencimento.

### 3.6.4. Operações com Duplicatas

O administrador da empresa de posse da relação de contas a receber verifica que possui duplicatas a receber para 30 dias, contudo possui pagamentos para o dia

e a semana seguinte, porém, não tem numerário em caixa suficiente para honrá-los e decide efetuar uma operação com as duplicatas para antecipar os créditos.

Dentre as operações possíveis pode-se destacar: desconto de duplicatas: a empresa transfere o crédito das duplicatas para terceiros (geralmente instituições financeiras), onde este antecipa o valor mediante pagamento de juros pelos dias antecipados. Caso o cliente efetue o pagamento na data do vencimento, a responsabilidade da empresa estará encerrada, contudo se o mesmo não o fizer a empresa que cedeu o crédito terá que recomprar a duplicata;

Segundo PEREIRA:

Na classificação apresentada pelas empresas, as duplicatas descontadas aparecem como uma parcela redutora de duplicatas a receber, entendendo a legislação que, uma vez negociadas (descontadas) não mais se trata de um ativo da empresa. Entretanto, para fins de análise é necessário que se entenda o desconto de duplicatas como uma fonte onerosa de recursos, caracterizando uma necessidade da empresa de recorrer às instituições financeiras (PEREIRA, 2000, p. 190).

Ainda PEREIRA esclarece:

O desconto de duplicatas é também uma fonte alternativa de recursos para atender às necessidades de giro da empresa. A empresa negocia as duplicatas com a instituição financeira, avalia-as, ou seja, responsabiliza-se pelo pagamento, caso o sacado não o faça. O banco cobra uma taxa de juros (desconto). O desconto de duplicatas é uma espécie de antecipação feita pelo banco às empresas em troca de duplicatas a cobrar, ou seja, é uma forma de antecipar o caixa ao seu cliente. Normalmente, o banco, além de avaliar seu cliente, o cedente da duplicata, quer saber quem são os sacados para julgar também a qualidade das duplicatas. Geralmente, o prazo do desconto de duplicatas varia entre 30 a 60 dias, conforme a atividade do cliente do banco e o contexto econômico que o país esteja vivendo. Caso o título não seja pago no vencimento, o banco pode debita-lo na conta do cedente (que assume o papel de avalista) e, se for o caso, cobrar multa e juros de mora pelo atraso (PEREIRA, 2000, p. 344).

Outras operações possíveis são a caução de duplicatas: a empresa absorve um crédito mediante caução de duplicatas, se a empresa não pagar o empréstimo à instituição cedente do empréstimo fica com os créditos das duplicatas; e, desconto para pagamento antecipado: a empresa promove junto a seus clientes porcentagens de desconto se o mesmo efetuar o pagamento de sua duplicata antes do vencimento.

SANTOS afirma que:

É uma garantia muito utilizada pelo mercado bancário, já que possibilita a diminuição do risco de crédito por meio da vinculação de duplicatas selecionadas ao empréstimo solicitado. A caução de duplicatas é uma espécie de penhor e, como tal, constitui-se como garantia real. A palavra *caução* em vez de penhor é utilizada para distinguir o objeto do penhor que, no caso de títulos de crédito trata de bens incorpóreos (créditos). (SANTOS, 2000, p. 37).

Ainda de acordo com SANTOS (2000, p. 37), “a caução de duplicatas só produz efeitos a partir da efetiva entrega dos títulos ao credor, Portanto, na caução de duplicatas, somente podemos considerar a existência da garantia, a partir do momento em que os títulos forem entregues ao banco”.

Se o cliente efetuar pagamento em atraso a empresa poderá instituir algumas sanções, conforme previsto na LEI N° 8.078/90 – Código de Defesa do consumidor, como multa de até 2% do valor da prestação e juros de mora especificados no ato da venda.

### 3.6.5. Formas de Recebimento

Na verdade, existe um grande número de forma de recebimento pelas empresas, porém as mais usuais utilizadas pelos clientes são via pagamento em banco, débito automático em conta corrente, cartões de crédito, cheques à vista ou pré-datado, numerário, permuta, entre outros.

A cobrança feita por intermédio de bancos é mais segura e prática e, normalmente, custa menos do que uma cobrança feita em carteira (recebimento direto pela empresa). Geralmente, a cobrança bancária é mais eficiente, pois se o sacado (devedor) atrasar o pagamento, o banco não dispensará os encargos moratórios e, ainda, poderá encaminhar o título para protesto após o vencimento (se

for dada essa instrução ao banco). Até o vencimento da cobrança, o sacado tem a faculdade de efetuar o pagamento em instituição financeira de sua preferência, facilidade que não terá, caso o título não seja pago no vencimento.

Por medida de segurança, todos os valores recebidos de clientes, em carteira, devem ser depositados em contas bancárias previamente determinadas. Os cheques, quando recebidos de clientes, devem ser nominais à empresa e cruzados com a expressão "válido somente para depósito em conta do favorecido" entre as linhas cruzadas, para que possam ser depositados somente na conta da empresa.

A área de Cobrança deve enviar diariamente à área de Administração de Caixa, o Relatório de Recebimento de Vendas, com os dados sobre valores depositados em contas bancárias predeterminadas, bem como valores cobrados por intermédio de bancos.

O cliente pode ainda efetuar o pagamento no balcão da loja, contra apresentação, em instituição financeira, por terceiros. Contudo vale ressaltar que independente do meio e forma de pagamento a empresa deve sempre fornecer um comprovante deste ato.

Na atual situação econômica que o país passa, observa-se muitas reportagens sobre o aumento da inadimplência e cheques devolvidos no mercado, em relação ao aumento do desemprego e conseqüentemente a diminuição do poder aquisitivo da sociedade. Por isso é de suma importância citar as atitudes que as empresas podem tomar para efetuar a cobrança dos recebíveis não efetivados na data de vencimento por parte dos clientes.

Depois de constatado o não pagamento do recebível no prazo de vencimento, a empresa detentora do mesmo poderá efetuar a cobrança extrajudicial, via carta,

telefonema, visita. Ou judicial via protesto em cartório de títulos, pedido de falência, entre outros.

### 3.6.6. Formas de Baixa dos Títulos a Receber

Os títulos de clientes podem ser baixados da contabilidade e controles internos mediante política estabelecida pela empresa, que pode conter: baixa por pagamento no caixa da empresa; baixa por depósito; baixa por retorno bancário, quando o cliente efetua o pagamento em instituições financeiras; baixa por permuta; baixa por cancelamento das vendas; baixa por devolução parcial ou total de mercadoria; baixa por perda, entre outros.

Destaca-se ainda, que a legislação contábil (Lei 6.404/76) e fiscal (IRPJ) preconiza a manutenção de Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa (PCLD), ou seja, contingenciar-se como empresa para aqueles clientes que estão inadimplentes e de acordo com os critérios de normatização estabelecidos pela lei podem ser deduzidos do Contas a receber e apropriado como perda na Demonstração de Resultado do Exercício.

Para explicitar como funciona a baixa por PCLD – Provisão para crédito de liquidação duvidosa, utiliza-se como base os arts. 9ª a 14 da Lei nº 9.430/96 (incorporados nos arts 340 a 343 do RIR/99), nos arts. 24 a 28 da IN SRF nº 93/97, que a partir do ano calendário de 1997, para efeito de apuração do lucro real, aquela sistemática de provisão constituída com base em percentual aplicável sobre o total dos créditos a receber foi substituída pelo regime de dedução direta de perdas

ocorridas no recebimento de créditos, ao qual se compõe da seguinte forma: I – em relação aos créditos, aos quais tenha havido a declaração de insolvência do devedor, em sentença emanada do Poder Judiciário; II – sem garantia de valor: a) até R\$ 5.000,00 ( cinco mil reais), por operação, vencidos há mais de seis meses independentemente de iniciados os procedimentos judiciais para o seu recebimento; b) acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) até R\$ 30.000,00 ( trinta mil reais), por operação, vencidos há mais de um anos independentemente de iniciados os processos judiciais para o seu recebimento, porém mantida a cobrança administrativa; c) superior a R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), vencidos a mais de um ano, desde que iniciados e mantidos os procedimentos judiciais para o seu recebimento; III – com garantia, vencidos há mais de dois anos, desde que iniciados e mantidos os procedimentos judiciais para o seu recebimento ou o arresto das garantias; IV – contra devedor declarado falido ou pessoa jurídica declarada concordatária, relativamente à parcela que exceder o valor que esta se tenha comprometido a pagar, observado o seguinte: a) a dedução da perda será admitida a partir da data da decretação da falência ou da concessão da concordata, desde que a credora tenha adotado os procedimentos judiciais necessários para o recebimento do crédito; b) a parcela do crédito cujo compromisso de pagar não houver sido honrado pela empresa concordatária poderá também ser deduzida como perda, nas condições tratadas neste item.

### 3.6.7. Cheques em Cobrança

É usual para o comércio, o recebimento de venda através de cheques. Para aqueles pagamentos efetuados em cheque, sejam eles à vista ou pré-datados, deve-se registrá-los separadamente, pois os mesmos deverão ter um tratamento diferenciado, haja vista que podem ser pagáveis em outras praças ou foram devolvidos por falta de fundos ou sustação, mesmo que se encontrem em processo normal ou judicial de cobrança. Outro ponto a se destacar é o recebimento de cheques de terceiros, ao qual deve-se vincular à referida venda, ou seja nota fiscal e ou duplicata, para se evitar futuros transtornos, quando da necessidade de cobrança, extra-judicial ou judicial.

### 3.6.8. Juros a Receber

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke, 2000, p. 95, “o objetivo dessa conta é o de registrar os juros a receber de terceiros relativos a diversas operações, tais como de empréstimo feito à terceiros, juros das aplicações em títulos de emissão do governo e outras operações nas quais os juros não sejam relativos aos próprios títulos”.

Ainda de acordo com esses autores, 2000, p. 95, “sua contabilização deve seguir o regime de competência, ou seja, *pro rata temporis* calculado pela taxa dos juros em função do tempo já transcorrido. A contrapartida é registrada em Receita Financeira”.

É de suma importância a empresa manter uma política de cobrança e autorização de juros incidentes sobre recebimento de duplicatas em atraso, devido à facilidade de alteração de valores, quando esta rotina não for clara e objetiva.

### 3.6.9. Prova Auditorial

As fraudes podem ser descobertas por meio de provas diretas ou provas indiretas. As provas diretas são aquelas que todo mundo conhece: a circulação de valores a receber e a pagar é uma das formas de identificá-la, assim como a contagem física dos estoques, a contagem física do almoxarifado. São todas provas diretas. Mas existem também as chamadas provas indiciárias. Estas têm origem na análise das demonstrações contábeis, no sistema de registros, no controle interno, principalmente pelo exame da segregação de funções. O indício não pode ser tecnicamente considerado como prova, mas é indicador que revela a necessidade de aprofundar um exame mais detalhado das operações. Na metodologia da apuração de fraudes isso é identificado como provas indiciárias: tenho um indício e apurar para identificar.

Dentro da metodologia de apuração de fraudes temos ainda as chamadas provas indiretas. Elas se diferenciam do indício porque servem como elemento fundamental para confirmar uma suposição, pois a evidência da prova indireta normalmente é suportada por fatos correlatos.

### 3.7 FRAUDES NOS RECEBÍVEIS

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 92), afirmam que a “fraude nos créditos, em muitos casos, consiste, essencialmente, em: manipular saldos em contas que registram valores a receber; receber e embolsar o dinheiro (fraude cometida pelo pessoal da empresa, em geral); baixar um título como se o cliente fosse insolvente, embora se tenha recebido o valor; emitir título sem a correspondente venda ou cessão de dinheiro”.

Os exemplos a seguir foram retirados e adaptados da obra de LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 93 e seguintes):

#### 3.7.1. Manipulação com os Saldos das Contas de Clientes

As notas fiscais a prazo geram faturas e duplicatas e são registrados na escrita contábil. Quando ocorre o pagamento, em vez de dar a entrada no dinheiro, o responsável embolsa o mesmo. Na escrita contábil, todavia, o cliente é creditado, a débito de uma conta de Despesas Administrativas, com o seguinte histórico “Nosso acerto de contas com serviços”.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, P. 93) afirmam que “fica facilitada a manipulação de saldos quando a um mesmo funcionário se entregam muitas funções, inclusive a dos registros contábeis”.

### 3.7.2. Fraude quanto à Localização de Devedores

As duplicatas são recebidas pelo cobrador e maliciosamente são devolvidas à cobrança, sob a alegação de que o comprador havia-se transferido de endereço e que foi impossível localiza-lo. O chefe de cobranças acreditou no informe e anotou o fato na ficha. Dias mais tarde, o cobrador disse ao chefe que descobrira o endereço e forneceu-lhe o da casa de um amigo seu. As cobranças passaram a ser volvidas para o “novo endereço”. Em combinação com o amigo, o cobrador apossou-se de toda a correspondência. Como nenhuma resposta viesse, o empresário credor resolveu emitir uma triplicata, com outro vencimento e a encaminhou ao Banco. Passados vários meses e várias tentativas de cobrança, o cobrador informa que o cliente se mudou outra praça (de difícil acesso). A empresa fica sem receber porque o protesto acaba “caindo no vazio”.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 96) esclarecem que “fraudes desta natureza não são facilmente detectáveis, pois a palavra do cobrador merece quase sempre uma boa dose de fé. É, entretanto, boa norma de controle estabelecer “rodízios” entre os cobradores, tal como, nos casos de “alterações de nomes e endereços”, sempre investigar”.

### 3.7.3. Jogo das Cópias de Documentos

O funcionário tem como rotina de serviço emitir recibos, em três vias, de todos os títulos recebidos. A primeira via é entregue ao cliente com a duplicata; a segunda

via anexada ao movimento de caixa do dia; e a terceira via é encaminhada à cobrança com uma ficha de controle do título para a baixa competente.

Quando percebe que na empresa não efetua conciliação entre os títulos em carteira e cobrança bancária e os saldos do Razão, passa, esporadicamente, a mandar a terceira via para a cobrança com o controle e omitir a segunda via do recibo no boletim de caixa e embolsando o valor recebido.

O uso de múltiplas vias de documentos pode facilitar rotinas, mas também, se não existirem controles eficazes, poderá ser um veículo de ardilosas manipulações. Cópias ou vias de documentos não devem implicar baixas de valores a receber; na atualidade os serviços integrados, por programas para computadores, podem resolver a questão, mas também, por outro lado, precisam de segurança (para evitar as invasões de ordem eletrônica). (LOPES DE SÁ e HOOG, 2005, p. 96).

#### 3.7.4. Falsificação de Duplicata

O encarregado do caixa recebe pela empresa, o valor de duplicatas e não dá a pertinente entrada do numerário. Subtrai do almoxarifado de materiais de escritório, impressos de duplicatas e como era quem guardava as duplicatas em dobrança, substitui as duplicatas recebidas por outras falsas, com vencimentos diferentes, falsificando, inclusive as assinaturas.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 98) observam que “a substituição de documentos pode ocorrer em uma empresa onde os controles são débeis ou quando existe acumulação de funções que permite a um só funcionário ter em suas mãos todo um processo de trabalho.

### 3.7.5. Supostas Devoluções e Duplicatas Recebidas

Em determinados ramos de negócios é habitual o cliente comprar com a condição de trocar ou devolver se o produto adquirido não atender às suas necessidades.

O encarregado de uma filial tendo recebido uma duplicata, mandou que se registrasse todavia, como “devolução de mercadorias”. O cliente teve sua conta regularmente encerrada e no estoque deu-se a “entrada” da mercadoria. Na prática, a fraude funcionou, pois o cliente teve sua conta “encerrada”, e o caixa nada teve a seu débito.

Na ocasião dos inventários, como era o gerente quem preparava as listagens, alterou a “quantidade” das mercadorias na “listagem que remeteu à matriz” a ficha de estoques o fraudador a subtraiu, substituindo-a por outra, por ele maquinada, de modo a fazer “coincidir” o saldo com o inventário. Na adulteração da ficha, ele deu a baixa no estoque fazendo referência a uma nota fiscal de número por ele escolhido, mas que não se referia à venda real da mercadoria.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 101) aconselham: Como a devolução pode ensejar fraudes é necessário que seja examinada sempre com o maior cuidado.

### 3.7.6. Procedimentos Confusos e Burocráticos

O chefe do escritório de uma loja resolve implantar um regime confuso de caixa para dele tirar proveito, manobrando as duplicatas a receber. Mantém as

duplicatas em carteira, alegando que o sistema é mais “econômico”. As quitações passam a ser dadas aos clientes “no verso” das duplicatas, sendo comprovante de caixa a 2ª via das mesmas, porém sem qualquer referência se haviam sido quitadas em dinheiro ou em cheque.

Esse procedimento torna difícil a conferência dos “depósitos” bancários, pois não se pode claramente identificar as origens. Para tornar mais confuso a rotina, o administrador saca dinheiro em banco para suprir seu caixa pessoal, quando deveria fazer os pagamentos em cheques nominativos.

Assim, podia dar quitação na 1ª via e manipular a 2ª da forma como bem entendesse.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 103) observam “que tal fraude confirma a tese de que a acumulação de poderes é uma porta aberta pra a fraude e outra confusão habitual que se arma para fraudar as duplicatas a receber é a de não manter contas analíticas (ou seja, uma para cada cliente ou devedor).

### 3.7.7. Multas Sobre Atrasos de Pagamentos

Determinada empresa tinha por norma cobrar 5% sobre o atraso nas duplicatas, sendo esta uma “cláusula” do contrato de vendas (Cláusula penal conforme faculta os arts.408 a 412 do CC/02).

O tesoureiro que recebia as duplicatas resolveu subtrair o valor dos juros cobrados de algumas duplicatas. Para tanto, alterou a data do vencimento da

duplicata na 2ª via que servia de “comprovante de caixa”, sugerindo a impressão de que o título fora liquidado na data do vencimento.

Em conluio com funcionário da carteira de cobrança, ficou acertado que o mesmo jamais denunciaria “discrepâncias”, oferecendo a ele parte do proveito que tirava.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 105) alertam que “a adulteração de documentos nem sempre é percebida pelos controles comuns, e nas cópias existe maior facilidade, ainda, para realiza-las”.

### 3.7.8. Transposição de Saldos

O chefe da contabilidade de uma empresa premeditou uma fraude, utilizando-se de meios contábeis. No fim do exercício, ao transpor os saldos do balanço, subtraiu um valor expressivo do saldo da conta de clientes e, para manter o equilíbrio, usou de redução semelhante no saldo da conta de Provisão para Créditos Duvidosos.

A seguir, subtraiu a ficha analítica do Razão de um cliente que devia, exatamente o mesmo valor fraudado na contabilidade.

Procurou então o cliente e solicitou que o pagamento deveria ser feito diretamente na contadoria porque estavam “mudando o sistema de escrituração”. Quando o cliente liquidou, o dinheiro não entrou no caixa, mas não era mais necessário creditar-se o cliente, pois sua conta já estava “encerrada”.

LOPES DE SÁ e HOOG (2005, p. 108) recomendam que “não se deve deixar de conferir as transposições de saldos de um exercício para outro, considerando que

estão “obviamente” corretos. Os transportes de saldos podem encobrir erros e fraudes”.

### 3.8. PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA DE CONTAS A RECEBER

A auditoria das contas a receber tem por objetivo determinar sua existência e representatividade contra os devedores envolvidos; determinar se é de propriedade da companhia; determinar se foram utilizados os princípios de contabilidade geralmente aceitos, em bases uniformes; determinar a existência de restrições de uso, de vinculações em garantia ou de contingências; e determinar que está corretamente classificada nas demonstrações financeiras e que as divulgações aplicáveis foram expostas por notas explicativas. (ATTIE, 1998, p. 271).

ATTIE (1998, p. 272) ainda complementa que “os procedimentos de auditoria a serem utilizados para a obtenção dos objetivos determinados são dependentes da avaliação do controle interno e da materialidade envolvida”.

A seguir, seguem-se alguns procedimentos que poderão ser utilizados durante a execução dos trabalhos de auditoria.

#### 3.8.1. Confirmação de Contas a Receber

De acordo com SILVA (1992, p. 160), “a confirmação de contas a receber exige comunicação direta com os devedores, antes e durante o exame das demonstrações contábeis”.

ATTIE (1998, p. 134) esclarece que “a confirmação, como procedimento de auditoria, implica a obtenção de declaração formal e imparcial de pessoas independentes à empresa e que estejam habilitadas a confirmar”.

A data da confirmação, o método utilizado para pedi-la e a quantidade a ser solicitada são determinados pelo auditor independente. O objetivo primário da circularização é o de obter uma confirmação da autenticidade de determinado valor, ou porcentagem do saldo existente. Assim sendo, é importante que as contas selecionadas para circularização constituam amostra significativa dos valores a receber. (SILVA, 1992, p. 160).

Esta técnica de auditoria, a circularização, está normatizada através da Resolução CFC 820/97, mais especificamente no item 11.2.6.2, letra "c", que trata da aplicação dos procedimentos da auditoria quanto à investigação e confirmação. A técnica citada permite um grau maior de certeza da validação dos saldos a receber ou a pagar, pois acaba por conferir os valores registrados no balanço auditado, com a outra ponta de relacionamento da sociedade empresária. (HOOG e CARLIN, 2004, p. 79).

### 3.8.2. Procedimentos para a Circularização

O ponto de partida é, normalmente, a relação das contas a receber, preparada pelo cliente, ou as próprias fichas de razão, ou ainda, as fichas de controle extracontábil do setor de cobrança, quando a contabilidade não possuir fichas analíticas.

Com o universo à disposição, o auditor deve decidir sobre o número das contas que devem ser circularizadas. Raras vezes todas as contas são submetidas a circularização. Normalmente é estabelecido um valor-limite e, nesse caso, todos os saldos acima dele são selecionados. (SILVA, 1992, p. 163).

ATTIE (1998, p. 135) ainda complementa afirmando que uma vez feita a seleção dos itens a serem confirmados, o auditor deve exercer controle rigoroso quanto ao despacho dos pedidos de confirmação e o efetivo recebimentos das respostas.

Entre outras, as seguintes informações relativas ao procedimento de confirmação são de grande valia: concisão das cartas de pedidos de confirmação, com as datas determinadas como base para o procedimento de confirmação; revisão detalhada quanto ao nome e endereço da pessoa selecionada, data-base do pedido de confirmação e as assinaturas autorizadas; envelopamento das circulares, colocação do envelope de retorno, selagem e respondidas, confirmação pessoal para os pedidos de confirmação não respondidas aos 1º e 2º pedidos; e procedimento alternativo de verificação para as respostas não recebidas, através de 1º, 2º pedidos de confirmação pessoal (ATTIE, 1998, p. 135).

### 3.8.3. Circularização de Outras Contas a Receber

De acordo com SILVA (1992, p. 167), “se forem significativos, os títulos a receber, as contas a receber diversas e quaisquer valores em garantia relativos a essas contas, devem ser circularizados”.

SILVA (1992, p. 167) ainda afirma que “a circularização de títulos deve incluir a importância nominal, a taxa de juros, a garantia, a data de vencimento, a situação do pagamento de juros e o saldo a liquidar”.

### 3.8.4. Exames das Contas de Pouca Movimentação

SILVA (1992, p. 170) orienta que “para exame dessas contas não será necessário despende muito tempo. Deve-se apenas elaborar relação de algumas e discutir com o responsável pelo setor de crédito, indagando-o das razões e verificar, em algumas delas, documentos que justifiquem os saldos”.

SILVA (1992, p. 170) também alerta que “o auditor deve, entretanto, estar atento para as condições gerais da empresa (excesso de produtos acabados, falta de produtos, créditos, atrasos de pagamentos etc.), pois alguns desses aspectos podem ter relação com a pouca movimentação da conta. Deve ser preparado papel de trabalho para sustentar as informações verbais obtidas”.

ATTIE (1998, p. 132) ressalta que “a quantidade e a profundidade requeridas para suportar a opinião do auditor são questões que o auditor deve determinar quando no exercício de seu juízo profissional após estudo metuculoso que cada caso requer. A natureza do item em exame, a materialidade, o risco envolvido e o tipo de

material como prova disponível devem ser analisados pelo auditor para exercer seu juízo à luz de elementos palpáveis”.

### 3.9. PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO PARA AS CONTAS A RECEBER

ATTIE efetua uma sistematização de fraude junto à contabilidade de modo a dar uma visão geral da importância do controle interno, dividindo as mesmas em:

não encobertas: são aquelas em que o autor não considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa sem efetuar nenhuma contabilização. Encobertas temporariamente: é feito sem afetar os registros contábeis, como por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores e sucessivamente e encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser, encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças; porém, isto não bastaria, pois, como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outro artifício. Este poderia consistir em manter as somas corretas no registro de cobranças; porém, alterando as somas da conta correspondente no razão geral, modifica-se, também, outra soma de preferência alguma conta de despesas para, assim, manter a igualdade entre saldos devedores e credores. Naturalmente, isto supõe o livre acesso do interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios do controle interno (ATTIE, 1998, p. 137)

Utilizando-se desses mesmos conceitos percebe-se a importância da estruturação do controle interno para o contas a receber, onde o controle interno é o sensor do risco não gerenciado corretamente.

Conforme MAGALHÃES (2001, p. 108), o questionário é uma ferramenta importante para a elaboração e confirmação da eficiência e eficácia do controle interno.

No Anexo I, tem-se um exemplo de questionário e MIGLIAVACCA (2002, p.130) sugere “a aplicação de questionário a entrevistados de diferentes níveis

hierárquicos de uma mesma empresa "X" . a fim de se avaliar os riscos de controle interno, questões essas baseadas em procedimentos de auditoria interna".

Após a aplicação do questionário, efetua-se o gabarito e com os números obtidos pode-se chegar a algumas conclusões preliminares.

Por exemplo: no geral os controles internos desta empresa estão satisfazendo os anseios da alta administração e dos empregados?

A partir desses números, é possível definir uma estratégia de implantação de controles internos, com base nas diretrizes sobre planejamento, execução e controle.

O planejamento poderá efetuar-se a partir das informações obtidas através do questionário aplicado. Dessa forma as principais questões abordadas sobre controle, segundo adaptação efetuada a partir de MIGLIAVACCA (2002, p.130) podem ser: implantação e divulgação, de forma clara e objetiva da missão da empresa; implantação e divulgação da política de controles internos; implantação e divulgação de padrão ético da empresa; implantação e divulgação de política de interesses e conflitos; definição das responsabilidades de cada empregado e função, formalmente; avaliação contínua da relação custo/benefício dos controles existentes; planejamento de staff para substituição do caixa e do contas a receber, quando do gozo de férias destes empregados por no mínimo 20 dias; implantação de alteração das senhas de sistema e segurança periodicamente; cancelamento da possibilidade do contas a receber alterar vencimentos e valores, sem uma segunda senha de maior nível hierárquico; cancelamento de contas bancárias inativas; cancelamento do acesso da tesouraria para efetuar baixas; implantação de recibos pré-numerados para recebimento de duplicatas em carteira; contagem física dos ativos,

periodicamente pela contabilidade; análise sobre a eficiência e eficácia do sistema integrado, visto que é necessário efetuar planilhas à parte para complementá-lo.

MIGLIAVACCA (2002, p.90) sugere, tomando como base às prioridades acima levantadas, o seguinte quadro enfocando o controle necessário e os possíveis riscos inerentes:

Quadro 8 - Controle Interno – Objetivos, Controles e Possíveis Riscos

Objetivos	Controles	Possíveis Riscos
a) implantar e divulgar a missão da empresa	a) periodicamente aplicar um questionário abordando o comprometimento dos empregados, em relação aos objetivos da empresa	a) falta de comprometimento dos empregados em relação à empresa, implicando o desapego
b) política de controles internos	b) montar uma sistemática de controles, com verificações periódicas	b1) erros, conivências; b2) roubo ou desvio de valores; b3) ineficiência e ineficácia dos controles b4) falta de confiabilidade nas informações
c) os empregados devem ter comportamento de retidão, honradez e integridade na conduta dos negócios da empresa	c) implantação de manual de conduta ética	c) os empregados atuam conforme a sua percepção, podendo prejudicar a imagem da empresa c1) perda de clientes
d) padronização de ideais comuns, quando houver conflito de interesses	d) implantação de uma política de interesse, com convergência aos interesses da alta administração / diretoria	d) abuso de poder hierárquico d1) manipulação de empregados
e) deixar claro o que cada empregado deve e pode fazer e quais são suas responsabilidades	e) definição das responsabilidades de cada empregado e função, formalmente;	e) pode-se cobrar as responsabilidades e1) empregado desocupado tem tempo de pensar e agir e2) apurar responsabilidades

Objetivos	Controles	Possíveis Riscos
f) os controles não podem gerar despesas	f) avaliação contínua da relação custo/benefício dos controles existente;	f) gastar com controles irrelevantes, prejudicando o fluxo de caixa da empresa
g) cumprir com a legislação vigente sobre férias	g) planejamento de staff para substituição do empregado do caixa e do contas a receber, quando do gozo de férias destes empregados por no mínimo 20 dias;	g) se algo estiver errado nesses departamentos, o outro empregado poderá identificar g1) desvio de ativos
h) ter segurança nos sistemas e ativos da empresa	h) implantação de alteração das senhas de sistema e segurança periodicamente;	h) se um empregado sair da empresa, não poderá acessar as informações confidenciais; h1) corrupção; h2) fraude
i) confiabilidade nas informações geradas pelo contas a receber	i) cancelamento da possibilidade do contas a receber alterar vencimentos e valores, sem uma Segunda senha de maior nível hierárquico;	i) manipulação de informação i1) fraude i2) desvio de ativo
j) controle sobre as contas bancárias	j) cancelamento de contas bancárias inativas	j) utilização inadequada das contas j1) custo na emissão de extratos e manutenção das contas
k) controle do recebimento em caixa, em relação às baixas	k) cancelamento do acesso da tesouraria para efetuar baixas	k) baixa efetuada sem o recebimento do numerário; k1) erro, manipulação

Objetivos	Controles	Possíveis Riscos
l) controle dos recebimentos em carteira	l) implantação de recibos pré-numerados para recebimento de duplicatas em carteira;	l) baixa incorreta l1) recebimento sem baixa l2) falta de controle dos recebimentos efetuados pelo caixa
m) controle dos ativos da empresa	m) contagem física dos ativos, periodicamente pela contabilidade	m) desvio de ativos m1) corrupção
n) diminuição dos controles paralelos em planilhas	n) análise sobre a eficiência e eficácia do sistema integrado, visto que é necessário efetuar planilhas à parte para complementá-lo.	n) planilhas são instrumentos fáceis de adulteração n1) falta de customização dos recursos n2) manipulação das informações

Fonte: Adaptado de MIGLIAVACCA (2002, p.90) pelas autoras.

Como pôde ser comprovado na coluna de riscos, o controle interno fraco pode facilitar a fraude. Os pontos de controle acima levantados foram descritos a partir do questionário aplicado, porém é possível acrescentar outros de igual importância, que são de relevância para a alta administração e são facilmente identificados pela contabilidade da empresa, visto que quase todas as informações monetárias e físicas convergem para a mesma.

Finalmente, como proposta deste trabalho, a título de orientação para implementação de controles internos e programa de auditoria para prevenir fraudes nos recebíveis, propõe-se que as empresas foquem sua atenção aos itens destacados no quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Contas a Receber – Objetivos, Controles e Possíveis Riscos

Objetivos	Controles	Possíveis Riscos
a) acesso aos valores e caixa da empresa deve ser permitido somente com autorização	a) acesso restrito com controle de chaves	a) roubo ou desvio de valores
b) assegurar que todas as notas fiscais são devidamente lançadas no contas a receber do cliente	b) o sistema de faturamento deve ter lançamento automático. NF's manuais devem ser controladas numericamente, arquivadas seqüencialmente e reconciliadas com a contabilidade	b1) contas a receber incobráveis; b2) Menores receitas; b3) Desvio de recebimento; b4) Inconsistência de informações gerenciais
c) assegurar que os recebimentos de caixa são processados e depositados	c1) registro de cheques recebidos; c2) reconciliação dos depósitos efetuados versus baixa na conta do cliente no contas a receber	c1) desvio de recebimento c2) créditos de clientes não lançados, podendo gerar cobrança indevida.
d) notas fiscais de devolução devem ser baixadas do contas a receber após assegurada a entrada dos itens no estoque	d1) manter os itens devolvidos em área segura d2) emitir documentos de recebimento de mercadorias d3) as baixas do contas a receber devem estar acompanhadas destes documentos	d1) desvio ou perda dos itens devolvidos d2) baixa equivocada no contas a receber d3) créditos de devoluções não lançados ao cliente d4) diferença nos estoques
e) assegurar que todas as contas a receber são cobradas	e1) resumo do contas a receber por vencimento e2) acompanhamento dos atrasados pelo depto. De crédito e cobrança	e1) não cobrança de valores devidos e2) aumento na necessidade de capital em giro
f) assegurar a cobrança judicial	f1) resumo dos títulos em cobrança e a sua posição junto ao processo judicial por parte do advogado f2) efetuar comparação com o relatório do advogado e do contas a receber	f1) não cobrança de valores devidos f2) desvio de ativo f3) ineficiência do advogado
g) assegurar o trânsito de cheques pré-datados	g) efetuar lastro do cheque com a nota fiscal e seu respectivo depósito	g) desvio de ativo g2) não cobrança de valores devidos g3) perda de prazo para cobrança judicial

Fonte: Adaptado de MAGALHÃES (2001, p. 53) pelas autoras.

Com base nas informações acima descritas o auditor interno pode elaborar um controle interno *a priori* nas áreas de maior risco levantadas pelo questionário, porém, segundo SILVA ( 1992, p.95) “não se pode isentar controles quanto ao pedido, entrega, faturamento, contabilização e cobrança, identificando a exatidão da identificação do cliente, descrição da mercadoria e correlação com a tabela de preço, aprovação do crédito pelo cadastro, comprovação da entrega correta, correlação das notas fiscais com os pedidos, baixa correta nos estoques da mercadoria, controle das duplicatas, débito correto do cliente, classificação correta da venda, controle de baixas, remessas e conciliação bancária e provisão e baixa para devedores duvidosos”.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de pequeno e médio porte possuem grande deficiência para se prevenir e/ou amenizar o risco de fraudes nos recebíveis, visto que, boa parte delas não possui sistema de prevenção de fraudes e acabam absorvendo em seu resultado prejuízos oriundos deste problema.

Muitas vezes, a fraude pode levar a empresa a incorrer em erros na tomada de decisão estratégica, podendo levá-la a insolvência. Então como se prevenir de fraudes?

As fraudes, conivência e erros ocorridos nos recebíveis das empresas são, muitas vezes, justificados pela organização como sendo de responsabilidade do empregado da área, recaindo sobre este todo o problema. Porém, pode ser também, de responsabilidade do processo, ou seja, dos controles falhos na estrutura organizacional, e, portanto de responsabilidade da alta administração.

Desta forma, a proposta deste estudo foi demonstrar a Auditoria como ferramenta na prevenção dessas possíveis fraudes, utilizando-se dos controles internos.

O crescimento das organizações sem a ordem que o controle interno proporciona se torna insustentável. Os controles não protegem apenas a organização, mas também as pessoas que nela trabalham, adicionando valor econômico à entidade.

Nas Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna, "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. Essas ações têm a finalidade de conferir a precisão e confiabilidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas administrativas prescritas".

Quais são os responsáveis pelos controles internos? Os auditores internos? Os Gerentes? Errado. Todos são responsáveis pelo correto funcionamento do controle interno. Ao Auditor, cabe a função de avaliar se o sistema de controle interno está funcionando como estabelecido e caso contrário, de propor o estabelecimento do mesmo, se ele não existir, ou melhorar a sua qualidade.

Então, todos os empregados de uma empresa precisam estar atentos ao conceito e aos objetivos dos controles internos. Ao empresário cabe a função de ajudá-los a atingir os propósitos do controle interno estabelecido.

O nível de controle a ser implantado depende da relação custo/benefício nos processos de cada organização. O exercício da função de controlar é conhecido de todos, mas como fazê-lo?

O primeiro ponto para definir o controle interno é descrever seu objetivo, o segundo é definir o padrão (como deve ser, ou seja, modelo ideal), o terceiro elemento de controle é a comparação entre o que é e o que deveria ser (padrão) e por último a ação corretiva, quando for constatado erro.

Para melhor entendimento de cada elemento, a administração deve fundamentar sua decisão nos fatores básicos de gestão (utilidade, praticidade e economia), escolher o tipo de controle mais adequado, ter os elementos do sistema devidamente coordenados e utilizar as demonstrações e relatórios contábeis como um elemento básico para suas análises de anormalidade e tendências.

Além disso, a administração, para efetivar controles de prevenção deve ter em seu corpo administrativo pessoas íntegras, competentes, treinadas e de confiança; também se faz necessário a segregação de funções a fim de prevenir as oportunidades de fraudes, um sistema adequado de autorizações para prevenir o mau uso de recursos da empresa, documentos adequados no processamento das transações e contagem física dos ativos, etc.

Para reduzir as possibilidades de fraudes e erros, os procedimentos devem ser coordenados de maneira que o trabalho de uma pessoa seja automaticamente checado por outra, inteiramente independente da primeira. Para determinar até onde os controles devem abranger, deve-se mensurar os fatores como níveis de risco de perda ou erro, custo de procedimentos preventivos, disponibilidades de recursos humanos e materiais.

Conforme demonstrado no curso do estudo, não basta ter somente alguns bons controles internos, é necessário sempre estar atualizando-os e adaptando-os à realidade através da Auditoria Interna. A prevenção é um trabalho contínuo e ininterrupto. A Auditoria, neste aspecto, tem um papel de extrema importância na avaliação permanente destes controles internos dentro das organizações; tem ainda um papel decisivo na prevenção, identificação e/ou apuração das fraudes contra as organizações, bem como na coleta e seleção de provas e indícios (aliada à contabilidade), que possam ser apresentados contra os fraudadores, tanto na esfera civil (reparação de danos) como na esfera criminal.

Como se pôde verificar é necessário classificar o controle interno conforme sua importância, influência e risco na atividade global da empresa. Cada empresa,

em função dos seus objetivos operacionais específicos, manterá níveis de controle interno em seus ciclos operacionais, distintos de outros ramos de atividade.

Enfim, ressaltamos novamente a importância para o escopo deste trabalho, se fundamentar teoricamente os tipos de fraudes que podem ocorrer nas organizações e de modo específico, no contas a receber detectados nas empresas.

Como ponto chave da monografia, destacamos o aprofundamento nos Controles Internos e as principais falhas que podem ocorrer nas empresas, pesquisando, sob o ponto de vista teórico, os principais pontos de controle para evitar fraudes nas organizações.

Com a estruturação e desenvolvimento dos itens procuramos dar a verdadeira dimensão da grande importância da implementação dos controles internos e programa de auditoria na prevenção de fraudes.

Dessa forma acreditamos ter alcançado o objetivo principal desta pesquisa, que era retratar a Auditoria como ferramenta das empresas no combate à fraude e como objetivo secundário, porém não menos importante, esperamos ter aguçado o interesse dos estudantes e profissionais da área contábil com relação às mais diversas áreas de atuação e pesquisa do profissional contábil e o quanto ele pode assessorar no âmbito empresarial e de pesquisa científica.

Após a realização deste trabalho, vimos com satisfação que o aprofundamento do tema, aprimorou e enriqueceu nossos conhecimentos que fomos adquirindo ao longo dos meses em que cursamos o MBA, o que nos faz mais conscientes e com maior visão na nossa vida profissional.

Também que no decorrer deste estudo, foram identificadas algumas outras linhas de importância, atuação e estudo da contabilidade que se inclui como

coadjuvante direto na prevenção de fraude, ao qual pode servir como fonte de inspiração para uma futura pesquisa, como a ética contábil - empresarial e a Controladoria focada em orçamento empresarial.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; e PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: Catelli, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, 596 p.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria : Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2003, 590 p.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998, 476 p.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002, 986 p.

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de Auditoria Contábil**. Curitiba: ZHC Consultores, 2001, 175 p.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Controles Internos e Segurança de Sistemas – Prevenindo Fraudes e tornando auditáveis os sistemas**. São Paulo: LTR, 1997, 198 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994, 436 p.

COOK, John William; WINKLE, Gary M. **Auditoria: filosofia e técnica**. São Paulo: Saraiva, 1983, 451 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000, 483 p.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997, 285 p.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2000, 607 p.

GALINDO, Lourdes Münch. **Más allá de la excelencia y de la calidad total**. 2ª edição – México: Trillas, 1998, 297 p.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000, 221 p.

GIL, Antonio de Loureiro. **Como Evitar Fraudes, Pirataria e Conivência**. São Paulo: Atlas, 1998, 184 p.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de Auditoria Contábil das Sociedades Empresárias**. Curitiba: Juruá, 2004, 255 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000, 337 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5ª. Edição – São Paulo: Atlas, 2000, 569 p.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina; e MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Auditoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001, 240 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999, 278 p.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1998, 471 p.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002, 207 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999, 144 p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação**. São Paulo: Atlas, 1993, 104 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial. Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988, 456 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002, 240 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. 4ª Edição – São Paulo: Futura, 2001, 280 p.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; e FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995, 192 p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 1996, 184 p.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998, 568 p.

SÁ, Antonio Lopes de. **Planos de Contas**. São Paulo: Atlas, 2002, 320 p.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2000, 312 p.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 2000, 430 p.

SILVA, WALTER. **Curso Básico de Auditoria. Normas e Procedimentos / Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. São Paulo: Atlas, 1992, 309 p.

Acesso à INTERNET:

KPMG BRASIL. A fraude no Brasil - Relatório da Pesquisa 2002. São Paulo.

[www.kpmg.com.br/publicacoes/fraudes](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fraudes). **20:35 horas/11.09.2005, p. 8.**

KPMG BRASIL. Relatório da Pesquisa 2004 sobre A Fraude no Brasil.

[www.kpmg.com.br/publicacoes/fraudes](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fraudes). **15:37 horas/14.11.2005, p. 10.**

KROLL. Relatório Fraude e Corrupção no Brasil: A perspectiva do setor privado, 2003. [www.transparencia.org.br/docs/kroll-final-2003.pdf](http://www.transparencia.org.br/docs/kroll-final-2003.pdf). **15:06 horas/08.11.2005, p.4.**

### **Periódico:**

LOPES, Hilton de Araújo. Os escândalos financeiros e o mecanismo de controle.

**Revista Brasileira de Contabilidade**, nº 153: p. 33, maio/junho 2005.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. Contabilidade Criativa: Um estudo sobre a sua caracterização. **Revista CRC-PR**.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Falando sobre controle interno. **IOB – Informações Objetivas – Temática Contábil e Balanços**, Bol. 09/99, mar. 1999.

## 6. ANEXO 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Respondente:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

Questionário base para a formulação do controle interno, ao qual o entrevistado deverá avaliar e dar sua nota para cada ponto de controle de sua organização . A nota varia de 0 a 5, notas abaixo de 3 merecem atenção e se a pergunta , por algum motivo não se aplica à empresa o entrevistado deverá assinalar N/A, ou seja, não se aplica.

### 1. Missão da Empresa

1.1. Existe definição clara e objetiva da missão em sua organização?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

1.2. No seu departamento existe definição clara e objetiva da missão?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

### 2. Política sobre controle interno

2.1. Existe uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

### 3. Controles Internos

3.1. Há controles internos contábeis na empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.2. Há concordância formal com os padrões éticos estabelecidos pela empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.3. A empresa possui pessoal de confiança com habilidade, treinamento e experiência necessária para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.4. Quando há conflito de interesses, a empresa dispõe de uma política de interesses formalmente estabelecida?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.5. É difundido um plano organizacional (organograma) que inclua a delegação e a coordenação de responsabilidades estabelecidas com a devida segregação de funções?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.6. Existe uma adequada estrutura contábil, direcionada para cada unidade operacional, incluindo técnicas contábeis e de orçamento, um plano de contas adequado, manual de procedimento e fluxograma detalhado das transações contábeis?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.7. Existe procedimento para autorização e aprovação de transações?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.8. Há registro das transações em detalhes razoáveis, exatos e em tempo hábil?  
(ex. as baixas no contas a receber, as ligações de cobrança)

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.9. É efetuada revisão completa da preparação dos relatórios contábeis e financeiros para uso interno?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.10. As instalações físicas são adequadas e possuem salvaguardas para prevenir movimentação inadequada de bens?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.11. Há revisão dos sistemas de controle da empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.12. Há avaliação contínua da relação custo/benefício dos controles existentes?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.13. Há comprometimento dos níveis gerenciais para com os controles internos projetados para detectar fraudes e práticas ilegais e antiéticas que ponham em risco os ativos e conceitos da empresa no mercado?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

3.14. Existe controle superior e autorização por escrito para quaisquer transgressões de controles internos de grande importância para a empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

#### 4. Aspectos Gerais de Controle

4.1. As definições das responsabilidades de cada colaborador na empresa estão bem definidas formalmente?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.2. É efetuada conciliação bancária diariamente?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.3. As baixas no contas a receber são efetuadas diariamente?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.4. Na empresa os seguintes departamentos são independentes um do outro: Contabilidade, faturamento, crédito e cobrança, caixa, vendas e expedição?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.5. Documentos e valores são diretamente encaminhados às pessoas autorizadas a recebê-los?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.6. O empregado do caixa tira suas férias anualmente, no mínimo 20 dias seguidos , enquanto outra pessoa efetua as suas atividades naquele mês?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.7. O empregado do contas a receber e cobrança tira suas férias anualmente, no mínimo 20 dias seguido , enquanto outra pessoa efetua as suas atividades naquele mês?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.8. São efetuados cópias de segurança dos registros contábeis e do contas a receber e essas cópias são guardadas em local seguro contra incêndio, inundação, deteriorações entre outros?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.9. Qualquer suspeita de fraude é comunicada à alta administração?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.10. A execução das horas extras é previamente autorizada pela gerência superior?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.11. Os empregados possuem senha individual para acesso ao sistema informatizado da empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

- 4.12. As senhas são alteradas periodicamente?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.13. Os acessos aos arquivos são restritos ao pessoal que o utiliza?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

4.14. A empresa participa de certificação ISO – qualidade total?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

## 5. Crédito e Cobrança

5.1. Os limites de crédito são previamente aprovados e reavaliados periodicamente pela Diretoria financeira?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.2. As concessões de crédito aos clientes são efetivadas após criteriosa análise e se for o caso, coberta por garantias reais?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.3. As relações empresa-distribuidor-representante são suportadas por contratos, ao qual são definidos as responsabilidades, direitos e obrigações das partes?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.4. Prorrogações de vencimentos de títulos estão suportadas e suas aprovações evidenciadas pela gerência?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.5. A aprovação dos pedidos de faturamento é criteriosa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.6. As duplicatas emitidas e não negociadas, ao qual serão cobradas em carteira possuem controle à parte?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.7. A baixa de títulos é adequadamente suportada pelos avisos bancários e ou depósitos identificados?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.8. As baixas são efetuadas pelo número mínimo de empregados?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.9. Os representantes são instruídos a remeterem eventuais recebimentos em cheques diretamente ao caixa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.10. Os cheques recebidos estão devidamente cruzados e nominais à empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.11. Os lançamentos de créditos incobráveis é efetuada somente após esgotadas todas as possibilidades reais de cobrança e devidamente autorizada pela Gerência responsável?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.12. O cancelamento de notas fiscais ou títulos são devidamente autorizados pelos níveis hierárquicos pré estabelecidos e suportados por adequada justificativa e documentos?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.13. Existe conciliação mensal da posição do contas a receber com os registros contábeis?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.14. Ocorre confrontação entre o informativo da cobrança de duplicatas em cobrança judicial e relatório do(s) advogado(s)?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.15. A empresa efetua controle dos cheques pré-datados recebidos?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.16. A baixa da duplicata é efetuada somente quando da compensação do cheque?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

5.17. O contas a receber possui acesso para alterar data de vencimento ou valor das duplicatas?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

## 6. Caixa

6.1. São mantidas contas bancárias inativas?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.2. A responsabilidade de recebimento e depósito de valores está centralizada a um número mínimo de pessoas?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.3. O empregado da tesouraria possui acesso para efetuar baixa de duplicatas no contas a receber?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.4. Os recebimentos de caixa são registrados apropriadamente em recibos pré- numerados e arquivados seqüencialmente?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.5. Há contagem física periódica sobre os valores recebidos e sua relação com o contas a receber?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.6. Os recebimentos no caixa são depositados imediatamente na conta bancária da empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

6.7. A empresa utiliza-se de custódia de cheques?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

## 7. Contabilidade

O sistema de controles interno contábeis da empresa deve atingir os seguintes objetivos:

7.1. As transações contábeis são executadas conforme autorização da administração?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.2. As transações são registradas com o propósito de manter o controle sobre os ativos da empresa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.3. As transações são registradas com o propósito de elaborar relatório gerencial?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.4. Os registros contábeis dos ativos da empresa são periodicamente comparados com a sua existência física?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.5. O sistema de integrado suporta as operações da empresa ou é necessário efetuar planilhas para complementá-lo?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.6. Os lançamentos estão suportados por documentação original adequada e após o lançamento há evidência do mesmo ( ex. carimbo)?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

7.7. Há evidência sobre a análise e conciliação mensal das contas?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

## 8. Controle orçamentário

8.1. Há análise comparativa do orçado e do efetivado?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

8.2. Existe controle sobre as alterações do ciclo financeiro da empresa, a fim de apontar o que ocasionou as alterações?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

8.3. É efetuada comparação mensal do fluxo de caixa?

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

## Gabarito

0	1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	---	-----