



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ZOLMAR ZANGRANDE

**PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NOS SETORES  
DE CONTAS A RECEBER E A PAGAR DE EMPRESA DO SEGMENTO  
ATACADISTA**

CURITIBA

2018

ZANGRANDE ZOLMAR

PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NOS SETORES DE CONTAS  
E EMPRESA DO SEGMENTO ATACADISTA 2018

ZOLMAR ZANGRANDE

**PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NOS SETORES  
DE CONTAS A RECEBER E A PAGAR DE EMPRESA DO SEGMENTO  
ATACADISTA**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de MBA em Auditoria  
Integral, Curso de MBA em Auditoria Integral,  
Setor de Ciências Contábeis, Universidade  
Federal do Paraná.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

ZOLMAR ZANGRANDE

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Auditoria Integral, Curso de MBA em Auditoria Integral, setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná. Pela seguinte banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> SayuriUnoki de Azevedo

Orientador (a)– Departamento

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade de realizar este projeto, pela saúde e animo nos sábados de 2017.

A todos os professores do curso de Auditoria Integral, pela dedicação e esforço em nos transmitir conhecimento.

Aos colegas de turma, de tão variadas áreas de formação que contribuíram para que os sábados fossem agradáveis e proporcionassem além de aprendizado novas amizades.

Ao amigo Roberto Estefano que me incentivou, me ouviu e apoiou neste trajeto.

Ao meu filho Luã que sempre me apoiou, me ajudou na elaboração da monografia e que é um fator de motivação para buscar sempre o melhor, aos meus pais que sempre acreditaram em mim.

À Prof.<sup>a</sup>Dr.<sup>a</sup> Sayuri Unoki de Azevedo que me apontou a direção, orientando para dar forma a este projeto.

À Bocchi Comercial, que através de seu diretor Sr. Tiago Bocchi, permitiu que eu analisasse seus procedimentos administrativos para o estudo.

“Desistir é um direito de toda pessoa. Não é justo, em nome de pressuposta coragem, levar adiante um projeto que não nos realiza. A vida é curta demais para ser gasta com expectativas alheias.”

Pe. Fábio de Melo

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo propor um sistema de controle interno nos departamentos de contas a receber e contas pagar de uma empresa do setor atacadista. O controle interno busca proteger o patrimônio de uma organização permitindo aos administradores maior confiabilidade nos dados apresentados. A abordagem teórica contempla os temas relativos à problemática de pesquisa quanto à aplicação de controles internos nos setores de contas a pagar e contas a receber da empresa, avaliando sua eficiência como ferramenta de auxílio no alcance dos objetivos organizacionais. Os procedimentos metodológicos são de natureza qualitativa, utilizando estudo de caso para investigação do problema com base nos documentos apresentados pela empresa e entrevista com os responsáveis pelos departamentos, sendo a metodologia COSO a ferramenta de apoio e direção para análise dos dados coletados. Os resultados obtidos pelo estudo demonstram a existência automatizada de controles internos nos departamentos bem como a necessidade de melhorias para que se tenha uma gestão mais eficiente dos setores.

Palavras-chave: Controles Internos. COSO. Contas a Receber. Contas a Pagar.

## **ABSTRACT**

This study aims to propose an internal control system in the departments of accounts receivable and accounts payable from a company in the wholesale sector. Internal control seeks to protect the organization's patrimony, allowing to the administrators a greater reliability in the data presented. The theoretical approach considers the topics related to the research problem regarding the application of internal controls in the accounts payable and accounts receivable sectors of the company, evaluating their efficiency as an aid tool in the achievement of the organizational objectives. The methodological procedures are of a qualitative nature, using a case study to investigate the problem based on the documents presented by the company and interview with the department heads. The COSO methodology is the support and direction tool to analyze the data collected. The results obtained by the study demonstrate the automated existence of internal controls in the departments as well as the need for improvements in order to have a more efficient management of the sectors.

**Keywords:** Internal Controls. COSO. Accounts Payable. Accounts Receivable.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIZ TRIDIMENSIONAL CUBO COSO.....	26
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DE CONTAS A RECEBER.....	48
FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DE CONTAS A PAGAR.....	56
FIGURA 4 - IMPACTO.....	60
FIGURA 5 - PROBABILIDADE.....	60
FIGURA 6 - DIAGRAMA DE PROBABILIDADE E IMPACTO.....	61
FIGURA 7 - DIAGRAMA DE PONTUAÇÃO FINAL.....	61

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ALÇADAS DE LIMITE DE CRÉDITO.....	41
QUADRO 2 – ANÁLISE E RESPOSTA AOS RISCOS DO CONTAS A RECEBER.....	58
QUADRO 3 - PROBABILIDADE E IMPACTO COM BASE EM ANÁLISE DE RISCOS DO CONTAS A RECEBER.....	59
QUADRO 4 - ANÁLISE E RESPOSTA AOS RISCOS DO CONTAS A PAGAR.....	63
QUADRO 5 - PROBABILIDADE E IMPACTO COM BASE NA ANÁLISE DE RISCOS DO CONTAS A PAGAR.....	64



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PONTUAÇÃO DO CONTAS A RECEBER .....	62
TABELA 2 - PONTUAÇÃO DO CONTAS A PAGAR.....	64

## **LISTA DE SIGLAS**

AICPA - Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

CNPJ - Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas

COSO -Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPF -Cadastro de Pessoas Físicas

CRCRS - Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul

DDA - Débito Direto Autorizado

FIA - Fundação Instituto de administração

RH - Recursos Humanos

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	12
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES .....	13
2. REVISAO DE LITERATURA .....	14
2.1 SETOR ATACADISTA.....	14
2.2 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO.....	16
2.2.1 A importância do controle interno .....	19
2.2.2 Características de um sistema de controle interno .....	22
2.3 CONTROLE INTERNO COM O USO DA METODOLOGIA COSO.....	23
2.3.1 Realização dos objetivos.....	26
2.3.2 Componentes do gerenciamento de riscos corporativos .....	27
2.4 DEPARTAMENTOS DE CONTAS A RECEBER E CONTAS A PAGAR .....	29
2.4.1 Contas a Receber.....	29
2.4.2 Contas a Pagar .....	30
3. METODOLOGIA .....	32
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS.....	32
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	33
3.3 TIPOLOGIA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS .....	34
3.4 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES .....	35
3.5 CASO DE ESTUDO .....	37
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	40
4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTAS A RECEBER.....	40
4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR.....	49
5. ANÁLISE DOS RISCOS.....	58
5.1 ANÁLISE DOS RISCOS DO PROCESSO DE CONTAS A RECEBER .....	58
5.2 ANÁLISE DOS RISCOS DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR.....	63
6. MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA CONTAS A RECEBER E CONTAS A PAGAR.....	66

6.1	PROPOSIÇÃO DE CONTROLES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A RECEBER .....	66
6.2	PROPOSIÇÃO DE CONTROLES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A PAGAR.....	70
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS .....	76
	APÊNDICE I – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	78
	APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	81

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O setor atacadista atua como intermediário no processo produtivo, revendendo a mercados, mercearias, cooperativas, lojas de conveniência, farmácias e outras instituições, representando a indústria junto a esses comércios. Estes agentes de distribuição respondem hoje por 53,7% do mercado de varejo nacional, que compreende produtos de uso comum das famílias, como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais. Mercado este que fatura bilhões e que em 2016 cresceu 6,9% em termos nominais e 0,6% em termos reais, enquanto o PIB brasileiro sofreu retração de -3,6%. (ATACADISTA, 2018)

Para o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) o ambiente no qual o setor atacadista está inserido é de alta competitividade, ambiente este no qual, fatores como globalização, tecnologia, reestruturação, mercados em fase de transição, concorrência e regulamentos geram incerteza. A incerteza emana da incapacidade de se determinar com precisão a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e impactos a eles associados. A incerteza também é apresentada e criada pelas escolhas estratégicas da organização. (COSO, 2007)

Estar preparado para administrar riscos nos processos operacionais de uma organização, requer a utilização de ferramentas que identifique, mensure e faça a correção destes riscos aos quais está exposta. Para tanto é necessário que os gestores e colaboradores estejam cientes dos processos existentes para o desenvolvimento das tarefas, de maneira a atingirem os resultados esperados, mantendo o processo de forma coesa e segura.

É fundamental nas organizações o desenvolvimento de um controle interno, que possibilite ao gestor medir e avaliar os processos produtivos. Somente com uma estrutura de processos definidos, com objetivos claros e precisos, que possam ser entendidos por todos, será possível se ter uma visão de como as tarefas serão desenvolvidas e os resultados alcançados.

Compreendendo que se faz necessário este plano de organização com métodos coordenados, a avaliação com base no controle interno ajuda a reconhecer se há falhas nos procedimentos que atrapalhem o sucesso do empreendimento, a tempo de efetuar correções nos desvios encontrados, assegurando desta maneira que as metas pré-definidas sejam atingidas. (COSO, 2007).

Diante das argumentações expostas, enuncia-se a seguinte questão de pesquisa: Como desenvolver um sistema de controle interno com aplicação da metodologia COSO em uma empresa atacadista?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral a proposição de um sistema de controle interno com aplicação da metodologia COSO em uma empresa do setor atacadista. Delimitou-se para fins de viabilidade do estudo, o foco no sistema de Controle Interno aplicado às áreas de Contas à Receber e Contas à Pagar da empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

(I) verificar o fluxo de informações dos setores de Contas à Receber e Contas a Pagar através de documentos e entrevistas;

(II) identificar os riscos com necessidade de controles nas áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar;

(III) desenvolver por meio da metodologia COSO uma proposta de um sistema de Controle Interno para as áreas de Contas a receber e Contas a Pagar.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A elaboração de um sistema de Controle Interno de acordo com a necessidade do negócio auxiliará a diretoria, gestão e colaboradores na constante avaliação das tarefas e aferimento dos resultados, considerando que toda empresa segue um plano de metas e objetivos. Imoniana e Nohara (2005, p.38) relatam que “Controle Interno possibilita a vigilância, fiscalização e verificação que permitem prever, observar e dirigir os acontecimentos dentro da entidade e que produzem reflexo no seu patrimônio”.

A criação de um controle interno serve para evitar o abuso de poder, o erro, a fraude e a ineficiência do sistema, evitando assim que a empresa tenha prejuízos ou perdas em seus ativos, assegurando a fidelidade e integridade dos seus registros, demonstrações e relatórios contábeis. (ALMEIDA, 2012)

Desta forma, o Controle Interno trará à gerência a possibilidade de conferir os resultados desejados com mais precisão, podendo a qualquer tempo corrigir o processo adequando-o ao mercado, e acompanhar se as correções efetuadas regularizaram o fluxo produtivo.

Do ponto de vista profissional e acadêmico a possibilidade de participar da criação de um sistema de Controle Interno para uma organização, trará o conhecimento da importância da avaliação de riscos na gestão de negócios, pois nele se encontra informações potenciais para os administradores de como prever e reduzir o impacto dos mesmos na organização, bem como aproveitar as oportunidades. (COSO, 2007).

Do ponto de vista social o trabalho de estudo e pesquisa contribui no desenvolvimento humano, promovendo seu crescimento intelectual como cidadão para a promoção de mudanças no ambiente no qual atua e convive. “O conhecimento liberta o homem de qualquer limitação, até mesmo de sua ignorância...” (Dark Poet).

## 2. REVISAO DE LITERATURA

### 2.1 SETOR ATACADISTA

Para Kotler (2003) e Cobra (1993) o atacadista pode ser definido muitas vezes como um facilitador para o pequeno e médio varejo, realizando as vendas de bens e serviços, sendo ele quem estoca as grandes quantidades de produtos, atende com rapidez a necessidade do comerciante, possui variedades de itens, vende de forma fracionada, concede crédito, realiza grande parte das vendas dos fabricantes de diversos ramos e produtos, realiza o atendimento junto ao cliente com representantes, entrega as mercadorias nos prazos e condições negociados, assumindo muitas vezes o risco junto ao pequeno varejista pelo capital de giro do seu cliente.

O atacadista é toda pessoa física ou jurídica que vende ao varejista e a outros comerciantes, instituições e usuários comerciais, mas que não realiza venda em grandes quantidades ao consumidor final, ele é entendido como um intermediário. (COBRA, 1993, p. 298)

Os atacadistas comerciais conforme cita Kotler (2003) formam o maior grupo de atacadistas responsáveis por aproximadamente 50% de toda a atividade. Desempenhando funções como: venda, compra e estoque dos produtos, transporte, financiamento, prestação de serviços.

Empresas atacadistas comerciais efetuam visitas a milhares de pequenos pontos de venda, possibilitando a indústria atingir uma distribuição nacional para seus produtos, sem a necessidade de mobilizar imensas estruturas logísticas. O atacado hoje desempenha um importante papel na distribuição, unindo o fabricante e o varejista, sendo também encarregado de suprir as necessidades dos mercados em que a indústria não atende, por motivos de volume de compra, difícil acesso, políticas de concessão de crédito. (COBRA, 1993)

No Brasil os atacadistas atendem a clientes das regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sul do Brasil, cobrindo assim toda extensão do território Nacional, com faturamento que de acordo com ATACADISTA (2018), ultrapassa os 250,5 bilhões de reais ano, representando um importante agente na economia do país. Atuando em diversos nichos de mercado de tecidos e vestuário, produtos de higiene e limpeza, produtos alimentícios, brinquedos, peças e acessórios, calçados. A



representatividade no abastecimento chega a 95% dos varejos tradicionais e pequenos mercados, 85% de bares e 45% do que é fornecido aos varejos de Farmacoscéticos.

O Setor Atacadista no Brasil pode ser classificado segundo SERVIÇOS (2018) em quatro categorias:

- I) Atacadista Generalista com entrega: efetua a intermediação entre a indústria e o cliente, comprando os produtos de fornecedores diversos, efetuando a venda através de uma equipe de vendedores e representantes comerciais autônomos e entregando no estabelecimento do cliente varejista.
- II) Atacadista de autosserviço: não possui vínculo de exclusividade, compra e vende produtos de fornecedores, sem efetuar entrega aos seus clientes, que retiram direto no estabelecimento, atendendo a pessoas físicas e jurídicas.
- III) Distribuidor (especializado ou exclusivo); compra e vende de fornecedores com os quais tem vínculo de exclusividade, a venda é feita através de representantes autônomos ou vendedores e a entrega é feita pelo distribuidor.
- IV) Agente de serviços: atua de forma comissionada pelo volume de serviços prestados na área comercial, como *broker* desempenhando as funções comercial e financeira; operador logístico realiza funções de distribuição física, movimentação e armazenagem de produtos; merchandising, através de promotores realiza atividades nos pontos de venda promovendo marcas e influenciando as decisões de compras dos consumidores.

O atacadista representa para o fornecedor e o cliente, aquele que absorve os riscos ao assumir a posse das mercadorias e arcar com os custos de armazenagem, o responsável pelo financiamento de seus clientes ao conceder crédito e de seus fornecedores ao pagar antecipado as faturas, atua como consultor quando frequentemente ajuda os varejistas no treinamento de seus vendedores, ou melhorias no arranjo físico de lojas, fornecendo expositores. Assim os atacadistas

sofrem grande pressão para manter uma linha completa de produtos e um estoque suficiente para entrega imediata. (KOTLER, 2003).

Sofrendo cada vez mais a concorrência dos fabricantes que vendem diretamente aos varejistas, o atacado enfrenta há tempos um grande desafio estratégico, onde buscar oportunidades de negócio? Onde encontrar bons e fiéis parceiros fornecedores e parceiros clientes? Isso tudo exige criatividade e obstinação, sem as quais um negócio pode desaparecer. Para viabilizar seu empreendimento, o atacado precisa selecionar fornecedores e clientes de forma adequada, oferecendo além de preços e produtos serviços aos seus parceiros, para a indústria o atendimento com seus produtos no maior número de pontos de venda, para o cliente auxílio de marketing para um posicionamento mais competitivo no mercado, além de parcerias no atendimento, gerenciamento de estoques, concessão de crédito e rapidez na entrega. (COBRA, 1993).

## 2.2 CONCEITO DE CONTROLE INTERNO

Conforme o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, afirma:

“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.” (ATTIE, 2011 p.188)

Attie (1987) estabelece que um controle interno eficiente, demanda uma compreensão correta dos procedimentos de organização a serem adotados como planos permanentes da empresa. Devendo ser observado com base no conceito citado e a luz dos conhecimentos de administração, pois um controle interno inclui processos bem definidos que, asseguram uma fluidez e organização necessárias para a obtenção de algo palpável.

Almeida (2012, p.57) relata 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.” Esta abordagem do controle interno em relação à geração de informações contábeis, produz o entendimento de que o

controle interno é um processo estruturado, que permite a gestão através de métodos e rotinas levar a empresa ao alcance de seus objetivos.

Todos os métodos adotados dentro de uma empresa, seu planejamento organizacional que dará suporte aos dados contábeis, e que irão salvaguardar os seus ativos, promovendo a eficiência operacional e encorajando que haja aderência as políticas definidas pela direção, contribuem para definir o controle interno. (MIGLIAVACCA, 2004).

O controle interno é para o COSO (2007) parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente. O controle interno é definido e descrito sob o título “Controle Interno – Estrutura Integrada”. Em razão do fato da estrutura ter resistido ao tempo e ser base das normas, dos regulamentos e das leis existentes, o documento permanece vigente como fonte de definição e marco para as estruturas de controles internos.

A empresa que deseja criar um controle interno para precaver-se dos riscos a que está exposta, e aplica-lo de forma eficiente deve elaborá-lo com objetivos bem definidos, quer seja no âmbito administrativo ou gerencial, sendo assim o controle interno possui características próprias para cada caso, e que permite avaliar uma função. (ATTIE, 2011).

De acordo com Attie (1987) existem vários fatores da organização que devem ficar claros e objetivamente expostos:

- a) Plano de organização, a estrutura organizacional da empresa deve ter uma divisão adequada de trabalho, com funções bem definidas estabelecendo as relações de autoridade e responsabilidade dentro de cada nível da organização, atendendo a consecução dos objetivos da empresa.
- b) Métodos e medidas que estabeleçam os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim. A empresa é caracterizada pela junção de vários subsistemas, que por sua vez compõem uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registrar informações finais. O planejamento de um sistema de controle interno, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição

de procedimentos específicos que promovam o controle sobre as operações e as atividades formalizadas e manuais.

- c) Proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa. A definição e independência das funções de execução operacional, com custódia, controle, contabilização dos bens patrimoniais e um sistema de autorizações de acordo com a responsabilidade e riscos envolvidos, possibilitam eficiente meio de salvaguardar os interesses da empresa.
- d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, classificando os dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização, conjugado a definição de procedimentos que possibilitem sua análise.
- e) Eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. Um plano organizacional definido com métodos e procedimentos claros, com observância de normas salutaras e o cumprimento dos deveres e funções aliados a qualificação de pessoas, treinamentos e supervisão tendem a implementar a desejada eficiência nas operações.
- f) Políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e a prática dos princípios, normas e funções para obtenção de um resultado. As políticas representam guias de raciocínio que irão auxiliar na tomada de decisões que afetam o comportamento da organização (política estratégica) e as regras de trabalho (política operacional).

A elaboração de um controle interno e aplicação eficiente sempre precisarão de políticas estratégicas e operacionais adequadas, bem como de pessoas capacitadas e comprometidas com os objetivos organizacionais, sendo que o controle permanente é uma função gerencial de relevância para o sucesso de um empreendimento, podendo comprometer o sistema em caso de deficiência de qualquer um desses elementos. (Attie,1987).

Franco e Marra (2001) entendem o controle interno como parte de todas as atividades da empresa, permitindo a gerência e funcionários uma constante verificação e governança dos procedimentos, mantendo o fluxo da empresa

atualizado e em conformidade com os objetivos traçados no planejamento estratégico.

“(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”. (FRANCO EMARRA, 2001, p. 207)

Para que os administradores tenham mais segurança na gestão de seus negócios, a utilização de controles que direcionem o processo operacional de forma a se atingir os resultados almejados, traz mais eficiência a organização, gerando mais confiabilidade aos sócios e investidores devido a utilização de um instrumento de acompanhamento e fiscalização das operações realizadas.

O controle interno conforme Attie (1987) compreende todos os meios planejados de uma empresa dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Sendo assim um sistema bem elaborado de controles facilita a gerência e administração o acompanhamento da obtenção de resultados nos diversos níveis da empresa, auxiliando na tomada de decisões com maior eficiência e assertividade.

O controle gerencial permanente é primordial para o sucesso de um empreendimento, assim, deve ser de preocupação contínua dos responsáveis pelas organizações, visto que nenhum planejamento ou coordenação asseguram que os objetivos pretendidos serão atingidos. Há imprevistos que não se deixam antever por inteiro nas fases de planejamento ou de coordenação, por isso é importante se conhecer o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e de controles internos desde a fase de planejamento para identificação das áreas de risco. (CREPALDI, 2000).

### 2.2.1 A importância do controle interno

Attie (2011) considera que para existir dentro da organização, um controle eficiente das operações e poder de análise, é preciso relatórios com indicadores e outros índices que reflitam a gestão das operações pelos funcionários contratados. Também reitera que um sistema de controle interno implica em liberdade de atuação

para estes funcionários na execução de seus compromissos em busca de melhores resultados. Contudo, para evitar o abuso de autoridade em suas funções e que possam tirar proveito em benefício próprio, causando prejuízo à entidade, por erros intencionais ou dolosos, um adequado sistema de controle interno trará limites restringindo tais práticas.

Em empresas de pequeno porte é comum o controle ser feito de forma menos elaborada, quando o fluxo de informações e pessoas é pequeno. Esse controle assume uma forma pessoal de observação, sendo o próprio dono ou um gerente quem acompanha as entradas e saídas, ou chegadas de funcionários, realização de tarefas, cumprimento de horários e forma de atendimento. Porém é visível a importância de um sistema de Controle Interno quando se analisa o crescimento e a diversificação de uma empresa. (ATTIE, 2011)

A partir do momento em que há expansão nos negócios de uma empresa, e esta começa a atender novos segmentos, diversificando seus produtos, atendendo a comércios diferenciados, clientes de várias localidades, torna-se maior o volume de transações da entidade e o controle de todas as operações torna-se mais complexo. Neste sentido é inviável a uma pessoa controlar todo o fluxo, havendo a necessidade de se delegar a outros funcionários parte do controle, esperando-se que haja compromisso e capacidade para cumprir com a gestão do negócio, alcançando os resultados esperados pela administração. (ALMEIDA, 2012)

É responsabilidade da administração da empresa o estabelecimento do sistema de controle interno, sua verificação, modificações e adaptações às novas circunstâncias. Devendo ser definido por meio de manuais internos as atribuições de cada funcionário, bem como o acesso limitado dos funcionários a seus ativos. Isto previne que funcionários possam cometer atos ilícitos em possíveis problemas pessoais e financeiros. (CREPALDI, 2000)

Segundo o COSO (2007) cada um dos empregados de uma organização tem uma parcela e responsabilidade no gerenciamento de riscos corporativos. O presidente-executivo é o principal responsável e deve assumir a responsabilidade da iniciativa. Os demais diretores devem apoiar a filosofia da administração de riscos da organização, incentivar a observação de seu apetite a risco e administrar os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme as tolerâncias a risco.

Também por analogia considera-se que toda empresa tem um sistema de controle interno, o que se deve verificar é se esse sistema é adequado ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações versus custos/benefícios. Desta forma a implantação de um controle é tanto viável quanto positivo. No entendimento de Franco e Marra (2001, p. 376), “a segurança maior no que concerne a evitar desvios, desfalques etc. repousa na eficiência dos controles internos”.

A importância do controle interno é observada sempre que uma equipe de auditores faz um trabalho em uma empresa, pois os procedimentos descritos e adotados pela organização facilitarão o trabalho dos profissionais de auditoria. O auditor estará interessado em irregularidades que afetem as demonstrações financeiras, como citado por Crepaldi (2000 p.201) “um bom sistema de controle funciona como uma “peneira” na detecção desses erros ou irregularidades”. Desta forma, o controle demonstra que não é algo sem um formato, mas sim um dado que permite avaliar uma função observável.

Um sistema de Controle Interno pode apresentar algumas limitações que devem ser observadas e, os gestores devem definir métodos e formas seguras de avaliação. As limitações mais frequentes são o conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, a negligência na execução das tarefas ou a falta de instrução adequada às normas internas. (ALMEIDA, 2012)

Sistemas de controle interno rígidos têm sido adotados com maior frequência por administradores de empresas. Irregularidades constatadas em organizações em diversos níveis mostram a necessidade de se auditar os setores financeiro, administrativo e de compras das organizações. Muitas destas irregularidades passam por vezes despercebidas pelos próprios empresários, quando da inexistência de um sistema definido de métodos preventivos possíveis de confirmação. (CREPALDI, 2000).

O objetivo mais importante em relação ao controle interno é a proteção do patrimônio da organização, refletindo de forma adequada a real situação financeira e contábil da entidade.

### 2.2.2 Características de um sistema de controle interno

Attie (2011) descreve um sistema de controle interno bem desenvolvido, incluindo controle orçamentário, custos, relatórios operacionais, periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal, e inclusive auditoria interna.

Controles internos podem ser classificados segundo suas finalidades, que seriam: controles organizacionais, com segregação de funções, controles de sistema de informação e controles de procedimentos. Controle Organizacional se caracteriza por meio da maneira de designar responsabilidade e delegar autoridade. Esta estrutura compreende quem realiza as atividades de planejamento, execução e controle das operações da entidade. Controles de Sistema de Informação referem-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração, o sistema de informação equivale aos “olhos e ouvidos” da administração. Por fim controles de Procedimentos descreve o controle obtido mediante a observação de políticas e procedimentos dentro da organização. (CREPALDI, 2000).

Controles administrativos, que compreende o plano de organização e todos os métodos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão a política traçada pela administração, embora varie de acordo com a empresa, geralmente deve ser simples e flexível, estabelecendo linhas claras de autoridade e responsabilidade, sendo claramente colocadas em organogramas e manuais a responsabilidade e delegação de autoridade existentes. Um elemento importante é a independência estrutural, que compreende a separação de funções, embora a independência requeira a separação, deve haver integração de trabalho de todos os departamentos, para que o trabalho seja suave e haja eficiência em todas as operações. (ATTIE, 2011)

No entendimento de Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), há três formas de se instaurar controles: os controles preventivos, os controles investigativos (detectivos) e os controles corretivos. Os controles preventivos visam a evitar desvios de um determinado critério especificado, os controles investigativos, a detecção de desvios desses critérios, que consistem, em estouros de orçamento, não conformidade com determinado procedimento interno, expor em relatórios custos maiores ou menores do que o real, em receitas não informadas ou na



informação de receitas inexistentes, já os controles corretivos são utilizados na solução dos problemas de controles detectados com a utilização dos controles investigativos. (CRCRS, 2017).

### 2.3 CONTROLE INTERNO COM O USO DA METODOLOGIA COSO

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Toda organização enfrenta incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceita essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades.(COSO, 2007)

Para o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) toda organização deve considerar ao elaborar seu planejamento estratégico, a possibilidade de ocorrerem eventos, estes podem ser riscos ou oportunidades que afetarão a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Estes eventos podem se originar de fontes externas ou internas a organização, e podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos.

Segundo a metodologia COSO (2007), risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos, já oportunidade é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos.

Toda organização está exposta a riscos, a diferença é a forma como são tratados os riscos, e como a organização se organiza para reconhecer e se proteger dentro de sua atividade dos riscos existentes. Para isso, existem algumas respostas aos riscos que se classificam nas seguintes categorias:

- Evitar – descontinuação das atividades que geram os riscos.
- Reduzir – são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou até mesmo ambos.
- Compartilhar – redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.

-Aceitar – nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Uma organização poderá utilizar uma metodologia de identificação de eventos combinando técnicas com ferramentas de apoio, aonde são analisados tanto o passado como o futuro. As técnicas também variam de acordo com o nível onde são utilizadas na organização.

Os fatores externos com eventos correlatos e suas implicações incluem a Identificação dos eventos (COSO, 2007):

-Econômicos – eventos relacionados a: oscilações de preços, disponibilidade de capital, ou redução nas barreiras à concorrência, cujo resultado se traduz em um custo de capital mais elevado ou mais reduzido, e em novos concorrentes.

-Meio ambiente – refere-se a: incêndios, inundações ou terremotos que provocam danos a fábricas ou edificações, restrição quanto ao uso de matérias-primas e perda de capital humano.

-Políticos – eleições de agentes do governo com novas agendas políticas e novas leis, resultando, por exemplo, na abertura ou restrição a mercados estrangeiros, ou elevação ou redução na carga tributária.

-Sociais – são alterações nas condições demográficas, costumes sociais, estruturas familiares, prioridades de trabalho, que podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, demandas relacionadas a recursos humanos e paralisações da produção.

- Tecnológicos – novas formas de comércio eletrônico, que podem provocar aumento na disponibilidade de dados, reduções de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base em tecnologia.

Os fatores internos e os exemplos de eventos correlatos e de suas implicações incluem o seguinte: (COSO, 2007).

-Infraestrutura – aumento da alocação de capital em manutenção preventiva e suporte ao *call center*, reduzindo o tempo de paralisação de equipamentos e aumentando a satisfação do cliente.

-Pessoal – acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e expiração de acordos de trabalho, causando redução de pessoal disponível, danos pessoais, monetários ou à reputação da organização e paralisações de produção.

-Processo – modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução de processo e terceirização da entrega a clientes sem uma supervisão adequada, implicando na perda de participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade deste.

-Tecnologia – aumento de recursos para fazer face à variabilidade de volume, violações da segurança e paralisação, em potencial, de sistemas, provocando redução da carteira de pedidos, transações fraudulentas e incapacidade de se manter as operações.

É muito importante à administração de uma empresa a identificação dos fatores internos e externos que influenciam, considerando o seu significado poderão concentrar-se em eventos capazes de afetar a realização dos objetivos. Além de serem constatados no âmbito da organização, esta deve identificá-los também no nível da atividade, o que contribui para orientar o enfoque do gerenciamento de riscos.

O gerenciamento de riscos deve ser um processo contínuo que flui pela organização, sendo conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização, aplicada à definição das estratégias, em todos os níveis e unidades, incluindo a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que a organização está exposta. (COSO, 2007).

A formulação do gerenciamento é feita de modo que identifique eventos em potencialidade, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e que administre os riscos de acordo com o seu apetite a risco. Deve ser capaz de propiciar garantia razoável para a diretoria executiva e para o conselho de administração, orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas,mas dependentes. (COSO, 2007).

### 2.3.1 Realização dos objetivos

Com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. De acordo com a metodologia COSO (2007), esta estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos e são classificados em quatro categorias, conforme (FIGURA 1):

FIGURA 1 - MATRIZ TRIDIMENSIONAL CUBO COSO.



FONTE – COSO (2007).

- 1) Estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- 2) Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- 3) Comunicação – confiabilidade dos relatórios.
- 4) Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos distintos do gerenciamento de riscos de uma organização. Apesar de distintos estes objetivos se

inter-relacionam, havendo a possibilidade de um objetivo ser classificado em mais de uma categoria, mesmo tratando de necessidades diferentes podem permanecer sob a responsabilidade de diferentes executivos. (COSO, 2007).

O gerenciamento de riscos propicia uma garantia razoável a diretoria executiva, informando no momento adequado se a realização dos objetivos foram atendidos. Os objetivos estratégicos e operacionais estão sujeitos à ação de eventos externos nem sempre sob controle da organização, já os objetivos relacionados a confiabilidade de relatórios e cumprimento de leis e regulamentos estão sob controle da organização.(COSO, 2007).

### 2.3.2 Componentes do gerenciamento de riscos corporativos

O gerenciamento de riscos corporativos de acordo com o COSO (2007) é constituído de oito componentes inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização, e que se integram ao processo de gestão. Estes componentes são os seguintes:

-Ambiente interno – A filosofia de tratamento a riscos e apetite a riscos é estabelecida pela administração. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre como os riscos e controles serão vistos e abordados pelos empregados. O ambiente em que atuam e seus empregados, com base nos atributos individuais, integridade, valores éticos e competência representam a base em que se fundamenta a organização.

-Fixação de Objetivos – Os objetivos são determinados antes que a administração identifique as situações que poderão afetar a realização destes. O gerenciamento de riscos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite a risco.

-Identificação de Eventos – Os eventos que podem impactar a organização são identificados com a finalidade de serem administrados e, depois associados aos objetivos que podem influenciar. Analisam-se os riscos considerando seus efeitos, bem como a probabilidade de seu impacto.

-Resposta a Risco – Há quatro possibilidades de respostas a riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona ações destinadas a responder a estes riscos, considerando os custos e benefícios envolvidos na probabilidade de ocorrência.

-Atividade de Controle – Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.

-Informações e Comunicações – A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. A comunicação eficaz identifica, avalia e responde aos riscos em todos os níveis hierárquicos, fluindo em todas as direções, e todos os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.

-Monitoramento – O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, e as modificações necessárias executadas sempre de acordo com as avaliações de funcionamento. Deste modo a organização reagirá ativamente e mudará de acordo com a eficácia dos mecanismos de resposta a riscos. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses procedimentos.

Identificados o ambiente em que a organização se encontra, e a probabilidade da ocorrência dos riscos existentes, é necessário desenvolver atividades de controle, que são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais assegurando que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades precisam acontecer em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. De modo geral, as atividades de controle incluem dois elementos: uma política que estabelece aquilo que deverá ser feito e os procedimentos para que seja cumprida.

## 2.4 DEPARTAMENTOS DE CONTAS A RECEBER E CONTAS A PAGAR

### 2.4.1 Contas a Receber

Contas a receber é o nome da conta onde se registram os aumentos (entradas) e as reduções (baixas) decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços. É composta por títulos de crédito, promissórias a favor da empresa, boletos bancários, cheques, etc. que concedem o direito à organização de cobrar de seus clientes o pagamento da dívida. Dentro do balanço geral das empresas o contas a receber representa seu crédito ou direito, que com o tempo será convertido em dinheiro efetivo.

A concessão de crédito pelas empresas representa um risco de atrasos e perdas por falta de pagamento, mas possibilitam a ampliação no nível de operações da organização, obtendo ganhos de escala, absorvendo melhor os custos fixos e maximizando a rentabilidade. Um controle eficaz das contas a receber, pode agilizar a cobrança do crédito e auxiliar na avaliação do custo-benefício da modalidade. (RECEBER, 2018)

A concessão de prazo de pagamento favorece o escoamento da produção industrial, aumenta o giro dos estoques do comércio e permite as empresas prestadoras de serviços ampliarem suas atividades. (RECEBER, 2018).

A existência de controles no contas a receber possibilita a organização conhecer seus clientes pontuais, qual o montante a receber por períodos, podendo elaborar um fluxo de caixa comprometendo-se com o pagamento de seus compromissos financeiros, viabiliza a programação de suas cobranças, facilita no reconhecimento do perfil da carteira de clientes, indicando quais são responsáveis pela maior parte de seu faturamento, e auxiliando na elaboração do fluxo de caixa da instituição.

O controle de contas a receber possibilita o conhecimento dos seguintes pontos importantes para a tomada de decisões (CONTROLE, 2018):

1. A data e o montante dos valores a receber, descontos concedidos e juros recebidos;

2. Os clientes que pagam em dia, e o montante de créditos já vencidos e períodos de atraso;
3. As providências tomadas para o recebimento dos valores em atraso;
4. Identificar os principais clientes, grau de concentração de vendas, e a qualidade e regularidade dos clientes;
5. Acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial;
6. Fornecer informações para a elaboração do fluxo de caixa;
7. Conciliação contábil.

#### 2.4.2 Contas a Pagar

Contas a pagar são todas as obrigações assumidas pela empresa para que seja possível sua manutenção e pleno funcionamento. São os custos gerados na contratação e manutenção de equipamentos, funcionários, aluguel, contribuições, impostos, contas de consumo como luz e água, além de insumos para produção, pagamentos de empréstimos, basicamente compromissos gerados com seus fornecedores.

Para obtenção de uma gestão eficiente das contas a pagar, a empresa deve manter todas as contas registradas e o setor financeiro deve ter um planejamento de datas para quitar todas as contas. Procedendo desta maneira a empresa evita juros e outras taxas por atraso. Neste sentido, todas as despesas devem ser registradas com as datas corretas de vencimento, para que seja possível elaborar o fluxo de caixa, não ocorrendo inconsistências nas datas de pagamento ou falta de capital para liquidação.

É de fundamental importância que despesas e receitas sejam estimadas, avaliadas, monitoradas e controladas para o bom andamento de um negócio e para que o mesmo seja lucrativo. Contas a pagar e contas a receber devem ser discriminadas no fluxo de caixa, devendo conter os valores recebidos e gastos pela organização dentro de um período de tempo previamente estabelecido. (PAGAR, 2018).

Para a organização o fluxo de caixa é ferramenta essencial para a tomada de decisão e para o planejamento estratégico. Sua elaboração de forma correta e



cuidadosa possibilita aos administradores controlar os recursos disponíveis gerados pelo contas a receber, e como utilizá-los de forma a otimizar o contas a pagar, reduzindo despesas, juros, multas e beneficiando-se de possíveis descontos por pontualidade. Um controle bem elaborado do fluxo de caixa permite a análise de possíveis formas de aumentar as receitas ou diminuir as despesas, permitindo inclusive o investimento de recursos financeiros do caixa ou captação de recursos no mercado para suprir déficits. Os processos de controles financeiros devem ser transparentes e elaborados com conhecimento técnico. (PAGAR, 2018).

Um controle eficaz de contas a pagar deve identificar os seguintes elementos (CONTAS, 2018):

1. Identificar todas as obrigações a pagar;
2. Priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira;
3. Verificar as obrigações contratadas e não pagas;
4. Não permitir a perda de prazo, de forma a conseguir descontos;
5. Não permitir a perda de prazo, evitando multa e juros;
6. Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa;
7. Conciliação com os saldos contábeis.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos o tipo de pesquisa a ser utilizado é o de pesquisa descritiva, que segundo Michel (2009), “se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles.” Este método está diretamente relacionado com a pesquisa qualitativa, pois levanta, interpreta e discute fatos e situações, esse tipo de pesquisa não interfere no ambiente, seu objetivo é explicar os fenômenos em relação ao ambiente.

A análise documental é considerada outro tipo de estudo descritivo, este procedimento fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre manuais, processos e condições ambientais, planos de negócio, requisitos de sistema, etc. (TRIVINOS, 1987).

Neste caso será observado o processo de entradas e saídas de caixa, quais rotinas fazem parte do processo, que padrão de execução está sendo utilizado, e quais os controles que possibilitam acompanhar se o resultado pretendido foi atingido. Através de relatórios de contas a receber e contas a pagar, pretende-se analisar qual o procedimento adotado para fornecimento de prazos a clientes e prazos negociados com fornecedores, bem como quais métodos de elaboração de fluxo de caixa são utilizados para que haja equilíbrio entre as operações, a partir destas informações será descrito o processo de controles internos para o financeiro da empresa.

Em uma pesquisa descritiva os fatos e fenômenos são extraídos da vida real, do ambiente natural aonde ocorrem, e analisados à luz da influencia sofridas por este ambiente. Por este motivo, uma pesquisa de campo deve ser orientada pelos princípios de pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas podem ser divididas em: estudo de caso, pesquisa documental e de opinião. (MICHEL, 2009).

Pesquisas descritivas juntamente com as exploratórias, são as que os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática habitualmente realizam em organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos. Algumas pesquisas descritivas por vezes procuram proporcionar uma nova

visão do problema, pesquisas assim proporcionam ao investigador um conhecimento maior acerca das opiniões, atitudes e crenças de uma população. (GIL, 2008).

### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

A metodologia a ser utilizada na elaboração desta monografia quanto ao problema de pesquisa, será a qualitativa, pela necessidade de analisar a interação de certas variáveis que não se pode tratar apenas de forma exata.

Richardson<sup>1</sup> (1999, citado por BEUREN, 2013, p. 91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, e maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, por tratar-se dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

A pesquisa qualitativa para Martins e Theóphilo (2007) é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que o pesquisador, para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais, entrará em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido.

Trivinos (1987) destaca que a pesquisa qualitativa segue a mesma rota de uma investigação, isto é, existe a escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise de informações. A pesquisa qualitativa não segue uma sequência rígida de etapas como se faz na pesquisa quantitativa. As informações coletadas ao serem interpretadas poderão originar a exigência de novas buscas de dados. Sendo que o

---

<sup>1</sup> RICHARDSON, ROBERTO JARRY. **Pesquisa Social; métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1999.

relatório final de uma pesquisa qualitativa será constituído de todo o estudo e não resulta de uma análise última dos dados.

Raupp, Beuren (2013 p. 92) confirmam que na contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata.

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador, observar a significação que os informantes analisados dão aos seus atos, pois se fundamenta na discussão da ligação e correlação dos dados interpessoais. Este tipo de pesquisa não procura comprovar numérica ou estatisticamente a verdade, considerando que os fatos em ciências sociais têm significados sociais, o que convence neste caso é a abrangência, consistência e coerência existente nos dados coletados, que não podem ser reduzidos a quantificações frias e descontextualizada da realidade. (MICHEL, 2009).

Na perspectiva de Goldenberg (2004) o objeto das ciências sociais deve ser estudado tal qual o das ciências físicas, a pesquisa é uma atividade neutra e objetiva, que busca descobrir regularidades ou leis, em que o pesquisador não pode fazer julgamentos, nem pode permitir que seus preconceitos e crenças desvirtuem a pesquisa.

Deve-se considerar que há termos nas respostas dadas tão carregados de valores, que só um participante do sistema social estudado, que vive e conhece a realidade daquele grupo, pode compreendê-los e interpretá-los. Por esse motivo, é a pesquisa mais utilizada e necessária nas ciências sociais. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta. (MICHEL, 2009, p. 37)

### 3.3 TIPOLOGIA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Quanto à abordagem dos procedimentos, a presente pesquisa se consubstancia em um estudo de caso. Esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência da concentração em determinado objeto de estudo.

Gil (2008) discorre que o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores sociais, pois servem para diferentes propósitos: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação de contexto em que será feita determinada investigação,

explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas aonde é possível utilizar levantamentos e experimentos.

Yin, (2001) ressalta que há alguns preconceitos quanto ao uso de estudo de caso, como a falta de rigor metodológico, sendo proposto ao pesquisador que redobre seus cuidados no planejamento e coleta de dados para análise; a dificuldade de generalização, o propósito do estudo de caso não são os de proporcionar conhecimento preciso das características de uma população a partir de estatísticas, mas expandir ou generalizar proposições teóricas; tempo destinado a pesquisa, alega-se que estudos de caso demandam muito tempo pra ser realizados e que frequentemente seus resultados são pouco consistentes.

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Um aspecto interessante do estudo de caso é a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos. O enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa, especialmente se ele se realiza na perspectiva histórico-estrutural. (TRIVINOS, 1987).

O relatório de estudo de caso, deve apresentar indicadores confiáveis da coleta de dados, evidências de que as respostas dos entrevistados seriam as mesmas se as questões fossem repetidas. Indicadores de que os resultados, afirmações, e outras evidências revelam o que se pretendia com o estudo. O sucesso de um estudo de caso depende em muito da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações e explicações originais que possibilitem a extração de conclusões e recomendações.

MARTINS (2008).

### 3.4 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

A coleta de dados será realizada mediante a pesquisa documental, visto a necessidade de análise dos documentos relacionados aos setores de Contas a Receber e Contas a pagar da empresa, bem como de análise dos manuais de atribuições de cada setor, entrevista semiestruturada para confrontar o conhecimento dos envolvidos na execução das tarefas.

A pesquisa documental não leva em conta material editado – livros, periódicos, etc. -, mas busca material não editado, como memorandos, correspondências, agendas, relatórios, estudos, etc. são utilizados normalmente nos estudos de caso. A pesquisa documental poderá ser uma fonte de dados e informações auxiliar, contribuindo para um melhor entendimento do material apanhado, possibilitando a confiança nos dados e resultados obtidos. (MARTINS; THEOPHILO, 2007)

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os passos da pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes. Existem os documentos, que são em grande número considerados de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresa, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2008)

Beuren (2013, p. 89) aponta que “a pesquisa documental pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou caracterizar-se como o único delineamento utilizado para tal”. Desta forma se pode organizar informações dispersas, tornando-se importante como fonte de consulta. Ainda nesta linha de pensamento MARTINS E THEOPHILO (2007) assinalam que um estudo pode ser desenvolvido com emprego exclusivo de pesquisa documental, e conforme o desenvolvimento da investigação, a pesquisa documental poderá ser uma fonte de dados auxiliar, corroborando evidências coletados por outros instrumentos e fontes.

Além da pesquisa descritiva, este estudo realizará observação como forma de coleta de dados e informações, com o acompanhamento dos procedimentos realizados nos departamentos da empresa, que estejam atrelados aos processos de Contas a Receber e Contas a Pagar.

Também será utilizada a entrevista semiestruturada, o que permite um conhecimento das realidades dos informantes e maior interação. Para Trivinos (1987) esse tipo de procedimento parte de questionamentos básicos, apoiados em teoria e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. Desta forma o informante espontaneamente seguindo sua

linha de pensamento, com base nas suas experiências, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O entrevistado em uma pesquisa semiestruturada tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, o que permite explorar de forma mais ampla uma questão. Apresenta ainda três modalidades: entrevista focada, com roteiro de assuntos; entrevista clínica, organizada com perguntas específicas; entrevista não dirigida, que dá liberdade incentivada do entrevistado. (MICHEL, 2009).

Importante esclarecer que as perguntas que constituem a entrevista são resultado não só da teoria, mas de toda a informação recolhida pelo investigador sobre o fenômeno social que lhe interessa. Em geral esse tipo de entrevista tem demonstrado em pesquisas qualitativas dar melhor resultado quando se trabalha com diferentes grupos de pessoas. O entrevistado deve ser tratado de forma amigável e estar informado de sua contribuição ao esclarecimento da situação que se deseja investigar. (TRIVINOS, 1987).

### 3.5 CASO DE ESTUDO

A Comercial Bocchi iniciou suas atividades em Janeiro de 2012. Com sede em Curitiba – PR, a Comercial Bocchi possui uma equipe especializada de Representantes comerciais e televendas que atendem os estados de Paraná e Santa Catarina, sendo uma distribuidora atacadista que comercializa mais de 2300 itens entre alimentos, bebidas, produtos de limpeza, higiene pessoal e bazar. O *mix* de produtos é selecionado para atender supermercados, mercearias, panificadoras, hotéis e lojas de conveniência.

Posicionada no mercado como uma empresa empreendedora e em sintonia com as melhores práticas de mercado. Seu papel auxiliar no desenvolvimento dos mercados aonde atua. A principal meta é atender seus clientes com rapidez e eficiência logística, oferecendo prazo de entrega de no máximo 24 horas nas regiões de atuação.

A empresa tem como missão permitir acesso de seus clientes aos produtos e marcas que ofereçam qualidade e alto rendimento.

Com forte atuação junto ao mercado de Curitiba e região metropolitana, possui aproximadamente 75 representantes comerciais, que atendem diretamente o cliente em seu estabelecimento, fornecendo os mais variados produtos, com qualidade, agilidade e eficiência, procurando sempre atender as necessidades do cliente. Atuando em uma região mais próxima de sua sede a empresa busca a excelência no atendimento, priorizando por qualidade nos serviços prestados, agilidade e comodidade ao cliente.

De acordo com a jornalista Claudia Rivoiro, dados informados por Nelson Barrizzelli, coordenador da FIA – Fundação Instituto de administração, o sucesso dessas empresas com área de atuação limitada, que prestam serviço a poucas cidades ou parte de um Estado, é devido ao trabalho mais focado em sua própria área, o que lhe garante um custo logístico menor, custo de venda mais baixo, trabalho de campo mais concentrado nas vizinhanças da empresa, possibilidade de conhecer as necessidades de seus clientes pelo contato contínuo e maior velocidade de entrega, para até mais de uma vez por semana, o que lhe garante uma maior fidelidade por parte do cliente. (RIVOIRO, 2018).

Com uma linha de produtos que gira em torno de 2300 itens, com as mais conceituadas marcas de mercado, promovendo o atendimento de forma acessível, conta também com uma equipe de televendas que procura atender as empresas hoteleiras, de prestação de serviço na área de segurança e limpeza de condomínios, oferecendo aos mesmos praticidade e rapidez na entrega.

Procurando atender a demanda do mercado, que hoje atua com mercadoria de giro e baixo estoque, a empresa entrega seus produtos com pontualidade e qualidade de serviço, deixando assim o cliente satisfeito com o serviço e promovendo a fidelização do cliente. Com uma carteira que conta com 4600 clientes ativos, a empresa atende diariamente de segunda a sexta, o que facilita ao cliente a aquisição de produtos conforme sua necessidade diária.

O segmento atacadista é um dos segmentos mais competitivos do comércio, com aproximadamente 1700 empresas distribuidoras e atacadistas, as marcas mais relevantes do mercado fazem parte do portfólio da empresa, como Unilever, Bombril, Colgate, Johnson & Johnson, Cargill, J Macedo e outras. Além das marcas líderes de mercado a empresa possui também a marca própria de na área de alimentos, higiene e limpeza.



Atualmente a marca própria da empresa representa cerca de 19,40% do seu faturamento, a empresa atinge cerca de 70% de seus clientes com os itens que levam o seu padrão e qualidade. A linha de alimentos representada pela marca Divina Mesa conta hoje com cerca de 130 itens das mais diversas categorias, indo de sucos, enlatados, produtos para confeitaria e ensacados como arroz, feijão e outros itens. A linha de limpeza que leva o nome de Limps possui cerca de 20 itens atendendo as mais variadas necessidades e a linha de higiene é denominada de Classy.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTAS A RECEBER

Conforme entrevista realizada com o responsável pelo Departamento de Contas a Receber, verificou-se que o processo das atividades tem seu início na inclusão do cadastro do cliente no sistema da empresa. O representante comercial efetua o cadastro do cliente no *palm mobilee* e envia o mesmo por conexão para a empresa. Não é exigido nenhum documento do cliente para confirmação dos dados ou para análise e concessão de limite de crédito. A partir da inclusão do cadastro, este é atualizado junto aos órgãos federais, e passa por uma análise de crédito junto aos serviços de proteção ao crédito, sendo analisado o CNPJ da entidade e CPF dos sócios ou proprietários do estabelecimento. Esta análise busca investigar o comportamento do cliente, pontualidade nos pagamentos, volume de compras junto a outros fornecedores, variedade de fornecedores consultados e a existência ou não de inadimplência no mercado.

A partir da análise do cadastro do cliente define-se um limite de crédito e prazo de pagamento para as compras realizadas pelo cliente, possibilitando ao mesmo efetuar compras junto à empresa. Quando questionado sobre qual o limite inicial e forma de pagamento liberados aos clientes, o responsável pelo Departamento de Contas a Receber relatou que em casos de clientes com dados insuficientes para atender a política da empresa, as compras serão liberadas somente à vista, ou o limite será concedido de acordo com as regras pré-determinadas pelo comitê de crédito da empresa.

De acordo com o COSO (2007) a utilização de alçadas e limites servem de gatilhos para alertar a administração sobre áreas de preocupação pela comparação de transações, predefinindo critérios para cada operação de acordo com seu grau de importância dentro dos objetivos da empresa. A empresa em estudo possui critérios de avaliação de limites, concedendo ao cliente um limite pré-determinado. Desta forma, toda venda efetuada acima do limite existente no cadastro do cliente passa por avaliação, sendo ou não liberada de acordo com a análise de crédito do cliente. Todo cadastro de cliente somente é liberado para venda após a análise de crédito e

aprovação de limite, verificou-se no estudo do processo que os riscos já estão sendo gerenciados, para tal os critérios são observados conforme (QUADRO 1).

QUADRO 1 - ALÇADAS DE LIMITE DE CRÉDITO

Valores	Departamento	Responsável	Prazo Máximo
Até 2 mil	Financeiro	Auxiliar Financeiro	24 Horas
Até 10 mil	Credito + Vendas	Analista de crédito + Supervisor de vendas	24 Horas
Até 20 mil	Credito + Vendas +Comercial	Analista de crédito + Supervisor de vendas + Gerente Comercial	24 Horas
Até 30 mil	Credito + Vendas +Comercial + Financeiro	Analista de crédito + Supervisor de vendas + Gerente Comercial + Gerente financeiro	24 Horas
Acima de 30 mil	Credito + Supervisores +Comercial + Financeiro + Diretoria	Analista de crédito + Supervisor de vendas + Gerente Comercial + Gerente financeiro + Diretor Presidente	24 Horas

FONTE: O autor (2018).

Todo cliente possui um código de identificação no sistema, através do qual é possível consultar todos os dados cadastrais do cliente, incluindo seu limite de crédito aprovado e as condições de pagamento e prazo disponíveis para negociação. Todo pedido negociado com o cliente que não esteja de acordo com os critérios disponíveis em seu cadastro, permanecem bloqueados aguardando análise do profissional da área.

A empresa trabalha com as seguintes formas de pagamento: à vista em dinheiro, cheque à vista e pré-datado, depósitos bancários e boletos bancários. Os prazos fornecidos pela empresa variam de 7 a 28 dias, podendo o cliente dividir suas compras em mais de uma parcela, utilizando prazo médio de pagamento.

Toda fatura passa por um procedimento de conferência para comprovar que o contas a receber em aberto na empresa é verídico. Este processo ocorre por meio do fechamento por número de carregamento, através do qual o encarregado pela conferência dos dados e documentos no financeiro confirma o recebimento dos comprovantes assinados e a entrega da mercadoria ao cliente. Estes documentos permanecem arquivados na empresa até o pagamento da dívida pelo cliente. Neste comprovante constam os dados da Nota Fiscal de venda, número de emissão, data

da entrega e assinatura do responsável pelo recebimento das mercadorias e em alguns casos o carimbo do estabelecimento comprovando a entrega das mercadorias, (não é exigência da empresa o carimbo do estabelecimento devedor, sendo opcional do cliente carimbar os comprovantes de entrega).

É necessário que os motoristas responsáveis pela entrega no cliente sejam treinados de acordo com a política da empresa, tendo o conhecimento da importância dos documentos a eles confiados, e que devem ser apresentados no departamento financeiro após a entrega das mercadorias ao cliente, os quais devem conter os dados necessários para comprovação da cobrança existente a partir da entrega dos produtos no estabelecimento. A falta destes documentos acarretará prejuízos à organização, podendo levar a perda de valores, por não ter como comprovar a existência da dívida junto ao devedor. Outro fator de controle importante é o correto arquivamento dos documentos pelo departamento financeiro da empresa, sendo necessário normatizar tal procedimento, para que se evite a perda ou extravio dos comprovantes recebidos.

A avaliação de riscos leva em consideração eventos previstos e imprevistos, considerando que muitos eventos são rotineiros e recorrentes, os mesmos devem ser abordados em programas de gestão definidos pela administração, nesta fase são considerados fatores externos e internos que podem afetar de forma significativa os objetivos de uma organização. A definição de procedimentos proporciona à empresa controles para o acompanhamento dos processos, o que lhe garante a avaliação dos riscos inerentes e residuais à atividade. (COSO, 2007).

As baixas das contas em aberto ocorrem de acordo com a modalidade de recebimento, em caso de pagamento à vista em dinheiro, a baixa é imediata através de rotina própria com fechamento de caixa, e envio do dinheiro para o caixa central da empresa, que efetua a conferência dos valores e concilia o caixa de malotes. Quando o pagamento ocorre através de cheque, o mesmo é lançado no sistema substituindo a Nota Fiscal em aberto, através do registro de sua tarja. Posteriormente ocorre o envio ao banco para custódia em caso de cheques pré-datados e subsequente compensação em data própria de vencimento, ocorrendo a baixa no sistema na data em que o crédito é disponibilizado para a empresa na conta bancária. Em caso de cheques à vista, os mesmos são registrados no sistema

através da tarja e enviados ao banco para compensação. Todos os cheques são cruzados e carimbados com os dados do banco e conta da empresa.

A confirmação de pagamento de boletos bancários se dá através de arquivo magnético disponibilizado pelo banco diariamente, que contém os dados de controle da empresa e a confirmação do pagamento efetuado pelo cliente. As baixas são confirmadas e conciliadas no dia que os valores são disponibilizados na conta da empresa. A conciliação e as baixas são efetuadas pela mesma pessoa, sendo que os lançamentos de extrato bancário com os valores de liquidação diário são lançados pela tesouraria. Quando ocorrem inconsistências de pagamentos por divergência de dados do título, ou de valores pagos, a baixa é feita de forma manual pelo auxiliar financeiro.

Todos esses processos são realizados por funcionários com usuários e senha próprios de acesso ao sistema financeiro da empresa, cada funcionário possui acesso apenas às rotinas necessárias ao desempenho de sua função. O controle de acesso ao sistema de baixas de contas a receber é realizado através de senhas de acesso. Somente usuários autorizados pela gerência tem acesso às rotinas de baixa e conciliação de caixa ou bancos, de acordo com a função desempenhada.

Embora o próprio sistema efetue o controle dos acessos e as funções sejam definidas através de um perfil próprio a cada colaborador, o funcionário possui liberdade de atuação dentro de sua função, podendo alterar e manusear as informações de acordo com o treinamento dado, ou de acordo com seu entendimento para a tarefa que lhe é designada. Neste caso um sistema de auditorias constantes com controles internos definidos auxiliará na detecção de fraudes ou erros cometidos na execução do processo.

Em funções que o desempenho humano garante a confiabilidade do processo, um determinado grau de atenção depende da avaliação de uma série de riscos que a organização enfrenta, sendo reconhecido pela administração que riscos com reduzida probabilidade de ocorrência e baixo impacto não requer maiores considerações. Porém as circunstâncias para se julgar é difícil, e requer uma análise racional e cuidadosa. (COSO, 2007).

As pessoas apresentam diferentes respostas a prejuízos em potencial comparando-as a ganhos em potencial, elas não se mostram neutras em relação aos riscos, segundo a teoria de expectativas apresentada pelo COSO (2007), a qual explora o processo decisório humano, considerando que uma resposta a prejuízo tende a ser mais extrema do que uma resposta a ganho, segundo essa teoria as pessoas apresentam maior tolerância a riscos quando podem minimizar os prejuízos. Neste caso os gestores sempre devem julgar e reconhecer as limitações inerentes a todo processo que envolve decisões psicológicas para os tomadores de decisões em diversas funções.

As faturas em que ocorre a emissão de boleto bancário seguem o processo de emissão automática de títulos de crédito. Os boletos bancários seguem para o cliente junto com a Nota Fiscal, acompanhados de um comprovante de entrega o qual retorna para a empresa assinado pelo devedor. Após o faturamento é gerado um arquivo magnético contendo os dados dos boletos para registro em banco, esta remessa é enviada para o banco e seu retorno com a confirmação de registro é efetuado diariamente, com conferência via sistema da efetivação do mesmo, sendo o arquivo processado no sistema em rotina própria, em que são confirmados os dados de envio e número bancário do registro do título em carteira de cobrança, sendo emitido relatório de caixa confirmando o processamento dos dados. Todo o processo de emissão, remessa e retorno de boleto bancário é automatizado sendo gerado pelo sistema operacional da empresa.

Processos automatizados possibilitam o aumento da disponibilidade de dados, reduz os custos de infraestrutura e aumenta a demanda de serviços com base tecnológica, requerendo treinamento adequado do pessoal de operação, e constante atualização dos sistemas operacionais, visto que há fatores que influenciam os eventos e podem modificar-se com o passar do tempo. A avaliação deve levar em consideração o impacto que um risco tecnológico poderá causar na prestação de serviço ao cliente, por isso os sistemas de informação, apesar de ser um componente do gerenciamento de riscos, devem ser controlados. (COSO, 2007).

Quando ocorre devolução da mercadoria por parte do cliente, é dada a entrada da mercadoria devolvida no sistema pelo departamento de logística da empresa, este lançamento gera um crédito para o cliente, o qual é conciliado com o débito da fatura pelo auxiliar financeiro, que efetua a baixa do débito do cliente junto

à empresa, ocorrendo assim a quitação da duplicata e posterior baixa em banco do título registrado em caso de boleto bancário.

A dispensa de juros ou redução nas taxas cobradas somente é efetuada com autorização da gerência, através de documento assinado, contendo os dados do devedor e da duplicata negociada, que é encaminhado ao departamento de contas a receber para efetuar os procedimentos e posterior arquivo junto com os documentos de caixa.

Quando negociado com o cliente prorrogação de títulos, os mesmos são alterados no sistema com autorização da gerência comercial ou da gerência financeira, através de comprovante de negociação assinado pelos mesmos. Em casos de atraso na entrega da mercadoria, por falhas na logística, também poderá ocorrer alteração de vencimento no título, evitando que o cliente seja prejudicado na negociação.

A existência de um plano estratégico com clara definição de responsabilidades garante a integridade dos dados, e possibilita a execução de avaliações periódicas da qualidade dos mesmos. A delegação de autoridade exige o comprometimento individual e o entendimento das obrigações de cada indivíduo no cumprimento dos objetivos da entidade. A comunicação é fator de elevada importância devendo ser especificada e dirigida abordando as expectativas e comportamento do pessoal. A filosofia e política adotadas pela empresa na abordagem do gerenciamento de riscos corporativos devem ser transparentes e objetivas, além, de uma clara delegação de autoridade. (COSO, 2007)

A conciliação de boletos bancários pagos ocorre em duas etapas: primeiro a tesouraria efetua o lançamento dos créditos do dia na conta correspondente, e a baixa automática e manual lança os débitos na mesma conta. A segunda etapa ocorre quando o responsável pelas baixas efetua a conciliação dos valores.

O COSO (2007) considera que as obrigações atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes aumentam a probabilidade de reduzir o risco de erro ou fraude. O conluio de duas ou mais pessoas com intuito de lesar a organização, alterando dados financeiros ou outras informações administrativas, impossibilitando que estas alterações sejam identificadas pelo processo de gestão, poderá levar o

gerenciamento de riscos corporativos ao fracasso. Por isso a importância da segregação de funções e acompanhamento periódico.

Para os títulos vencidos há mais de cinco dias a empresa possui uma política de cobrança, realizando contato com o cliente para verificar a existência real do débito. Confirmado a existência do atraso, é apurada junto ao cliente a programação de pagamento, feito através de rotina própria do sistema o registro da negociação e informações fornecidas pelo devedor, que permanecem no histórico de cobranças do cliente. Em caso de não pagamento dentro de um prazo de quinze a vinte dias o título é enviado a cartório para cobrança do cliente ou protesto por falta de pagamento conforme regras estabelecidas pela empresa. Em caso de protesto é feito novo contato com o cliente e proposto negociação para liquidação da dívida.

As políticas de negociações de contas vencidas ocorrem de acordo com o valor vencido, sendo possível parcelamento com pagamentos semanais, quinzenais ou mensais, de acordo com a capacidade do cliente. A política de valores define que títulos abaixo de três mil reais seguem rotinas administrativas de cobrança, que inclui a elaboração de uma confissão de dívidas pelo cliente, assumindo o pagamento parcelado junto à empresa através de depósitos, boletos bancários ou pagamentos para o funcionário da empresa designado para tal. Para valores acima de três mil reais, não havendo acordo com o cliente, a cobrança é enviada para o departamento jurídico que tomará as devidas providências.

Atividades de controle incluem dois elementos: uma política que estabelece aquilo que deverá ser feito e os procedimentos para que seja cumprida. Deve-se dar especial atenção aos fatores estabelecidos, procurando seguir a política definida pela gerência. (COSO, 2007).

A empresa considera que contas vencidas há mais de um ano, com negociações periódicas com o cliente, casos em que o devedor fechou ou mudou-se sem que seja possível a localização do mesmo para continuidade nas negociações, devam ser baixadas como contas perdidas no período seguinte, sendo o valor do capital baixado por caixa e contabilizado como perdas estimadas com crédito de liquidação duvidosa.

Eventos de dados sobre perdas passadas representam uma fonte útil de informações para identificar tendências e a raiz dos problemas. A empresa deve

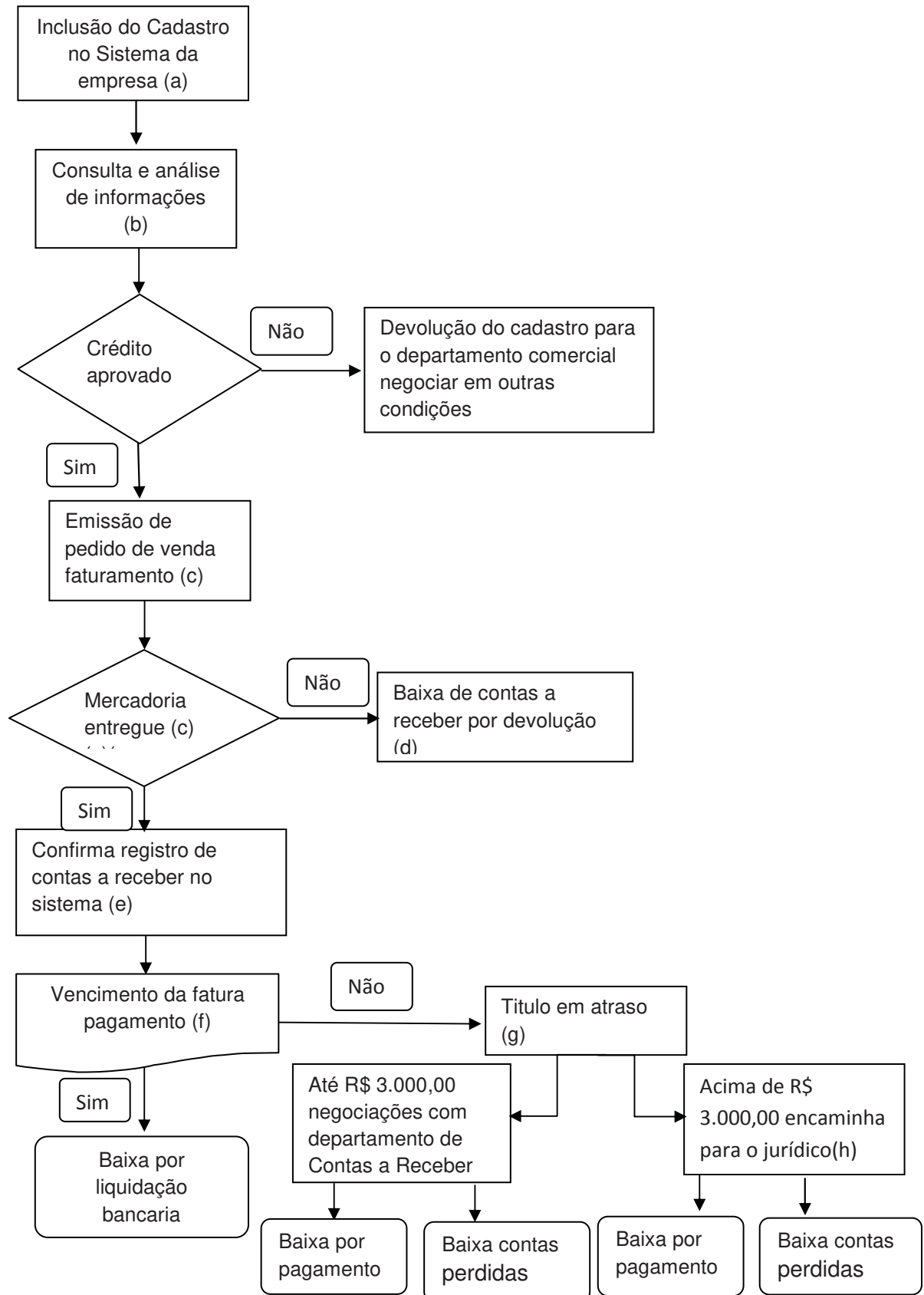


analisar os eventos passados e decidir quais meios adotar para evitar novas ocorrências, considerando as ferramentas utilizadas na concessão do crédito perdido, quais falhas foram cometidas, e quais as correções a serem adotadas para reduzir a probabilidade do mesmo fato ocorrer novamente. (COSO, 2007).

O sistema informatizado da empresa não permite a inclusão manual de contas a receber, a única forma de inclusão é através de faturamento. O que o sistema permite é a alteração em títulos já inclusos, sendo possível alterar vencimentos, efetuar parcelamento do valor com vencimentos diferenciados, este procedimento está liberado somente na senha do analista financeiro da empresa, sendo efetuada apenas quando a gerencia comercial autoriza por escrito a negociação, não havendo a possibilidade de alterar o valor sem o devido registro contábil.

O fluxo completo das atividades da área de Contas a Receber descrito neste tópico é apresentado conforme (FIGURA 2).

FIGURA 2 - FLUXOGRAMA DE CONTAS A RECEBER



FONTE: O autor (2018).

Notas explicativas do fluxo de atividades do Contas a Receber:

- (a) O representante comercial da empresa inclui no *palmmobiles* dados cadastrais recolhidos junto ao cliente e envia por arquivo para o sistema da empresa.
- (b) Consulta do CNPJ da empresa junto aos órgãos de análise e informações para decisões de crédito e apoio a negócios e proteção ao crédito.
- (c) Pedido faturado segue para logística separar a mercadoria e efetuar a entrega dos produtos ao cliente.
- (d) Em caso de desacordo por prazo ou diferença de preços, quantidade de produtos o cliente poderá devolver a mercadoria adquirida com a compra.
- (e) Através do acerto de carga o financeiro da empresa confirma a assinatura dos comprovantes de entrega e recebimento da mercadoria pelo cliente.
- (f) No vencimento da fatura o cliente efetua pagamento em banco.
- (g) Em caso da não liquidação no dia do vencimento, a empresa controla os clientes inadimplentes por meio do relatório de títulos vencidos.
- (h) Não havendo acordo com o cliente nas negociações amigáveis, a cobrança é encaminhada ao departamento jurídico para providências legais de cobrança.

#### 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR

Conforme entrevista realizada com o responsável pelo Departamento de Contas a Pagar, apurou-se que o processo das atividades tem seu início na inclusão da ordem de compras no sistema, quando o comprador define prazos, valores e forma de pagamento, de acordo com a política de compras da empresa. Todo comprador possui um orçamento mensal para compras de acordo com a linha de produtos de sua responsabilidade. A empresa trabalha com a manutenção de estoques para 40 dias, sempre com base na venda mensal. A manutenção de uma carteira de fornecedores fixos facilita o controle de negociações, que é feito pelo sistema informatizado da empresa, através do histórico de giro do produto, e preços negociados em compras anteriores.

Faz-se necessário evidenciar os controles existentes nesta fase do processo, uma vez que o controle interno sobre a área de compras e pagamentos,

por envolver grandes somas em dinheiro e interesses, requer atenção especial, pois se tem revelado como área preferida para prática de irregularidades. (BDO, 2007)

A existência de uma política de compras definida por parte da organização, auxiliará na obtenção de produtos de qualidade, com preços competitivos, evitando que a organização fique fora do mercado e com estoques acima do necessário e obsoleto, da mesma forma permitirá à empresa participar do mercado em que está inserida de forma competitiva, com *mix* de produtos atraentes a seus clientes, com preços competitivos e que tragam retorno à empresa, possibilitando à mesma a continuidade de seus negócios e permanência no mercado, bem como evitando que haja possibilidades de corrupção no departamento de compras, prejudicando a organização em prol de benefícios próprios. Códigos de conduta corporativa também são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz. (COSO, 2007).

Toda compra efetuada segue um fluxo de procedimentos internos que vai desde o agendamento da entrega pelo fornecedor com o departamento de logística até a conferência da ordem de compras com a nota fiscal emitida pelo fornecedor no momento da entrega da mercadoria. O funcionário responsável pelo lançamento de entrada dos produtos confronta a nota fiscal do fornecedor com a ordem de compra emitida pelo comprador, averiguando impostos, preço dos produtos negociados, datas de vencimento e quantidade comprada, depois de confirmado todos os dados a nota fiscal é lançada no sistema substituindo a ordem de compra. Inicia-se então o processo de contas a pagar na aquisição de produtos para comercialização.

Dentre os procedimentos de recebimento de mercadorias, deve-se exigir que estas estejam de acordo com as especificações da nota fiscal, o setor de recebimento deverá indicar o estado em que se encontram as mercadorias, para que assim o contas a pagar gerado seja de fato correto. Sendo possível desta forma o processamento das faturas correspondentes e para que se possam efetuar as reclamações oportunas contra o fornecedor em caso de desacordo. (BDO, 2007).

Para a aquisição de material de expediente ou a realização de serviços de manutenção, faz-se um levantamento com os departamentos dos materiais necessários, com a lista em mãos o funcionário do RH efetua a compra dos materiais e arquiva para uso conforme solicitado. A nota fiscal de compras é lançada no sistema gerando uma ordem de pagamento com os dados da fatura, que fará

parte dos do borderô de pagamentos do dia quando compra a prazo, ou no caso de compra a vista, será lançado no fechamento de caixa e enviado para a contabilidade com o documento assinado pelo gerente administrativo.

A existência de provas documentais de que as operações foram corretamente iniciadas e aprovadas, independentemente de operações periódicas ou esporádicas, demonstra procedimento adequado para fins de controle, garantindo maior integridade às finanças da entidade. A comprovação periódica das compras por um funcionário competente e bem informado é um modo de assegurar que as mercadorias adquiridas foram obtidas nos melhores preços possíveis. (BDO, 2007).

Todo lançamento existente no contas a pagar possui documento comprobatório de origem, no caso de produtos para revenda a nota fiscal é o documento gerador da obrigação, ficando arquivado na contabilidade da empresa, o mesmo equivale para a aquisição de material de expediente ou serviços de manutenção. Não havendo controle pelo departamento de contas a pagar nesta fase do processo.

A partir do momento em que ocorre o registro das transações no sistema, a integração de sistemas permite aos envolvidos nos processos o rastreamento em tempo real, permitindo aos gestores e usuários das informações o acesso imediato e mais eficaz a informações financeiras e operacionais para o controle das atividades. Os sistemas de informação atuais estão totalmente integrados à maioria dos aspectos das operações. (COSO, 2007).

A relação de contas a pagar do dia é emitida pelo responsável pelo departamento de entradas de mercadorias, montando um borderô de pagamentos, com todos os títulos em aberto no sistema. A emissão e conferência do relatório acontecem sempre com 24 horas de antecedência, prazo necessário para que qualquer pagamento seja aceito no departamento de contas a pagar. Após a emissão do relatório, este é entregue ao funcionário do departamento comercial que efetuará a conferência de todos os lançamentos. Após a conferência o relatório é encaminhado ao departamento de contas a pagar para realização dos pagamentos.

Atividades de monitoramento contínuo são conduzidas pelos gerentes de operação, que dedicam profunda consideração às implicações das informações que recebem, quando da aprovação dos borderôs de contas a pagar, o conferente deve

concentrar-se nas possíveis inconsistências ou outras implicações que possam ocorrer havendo um pagamento em data incorreta, ou valor em desacordo com a programação de pagamento. A aprovação de transações deve possuir atividades de controle bem definidas, um relatório oportuno e completo fortalece a eficácia do processo. (COSO, 2007).

Títulos a pagar lançados de forma manual no sistema, como ordens de serviço, despesas administrativas e comerciais, possuem uma nota de comprovação do serviço, e o lançamento é feito em rotina própria do sistema de contas a pagar, sempre pelo gerente do departamento administrativo, comercial ou de logística, com o número da ordem de serviço e assinatura do responsável pela aquisição do material ou contratação do serviço. Estes títulos também fazem parte do borderô de pagamentos do dia. O borderô de pagamentos bem como os documentos de caixa segue para a diretoria no final do expediente, que analisa e confere todos os pagamentos com os documentos originários da despesa. O departamento de contas a pagar não efetua os controles sobre os documentos, o controle é feito pelos gerentes de departamentos.

A segregação de funções no processo de aprovação de pagamentos e processamento dos mesmos permite um controle maior no processo, havendo um exame mais rigoroso nos documentos, evitando assim que se emitam ordens de pagamento não autorizadas ou sem respaldo de comprovante. (BDO, 2007).

Todo título a pagar em aberto no sistema é entendido pelo responsável pelo contas a pagar como uma obrigação efetivamente comprovada, sendo entendido pelo funcionário que efetua os pagamentos que o controle se deu em etapa anterior, uma vez que a origem se deu através da nota fiscal de aquisição de produtos de fornecedores para revenda, ou de documento comprobatório de serviços prestados, e ou despesas existentes para o funcionamento da unidade, sendo pontualmente liquidados.

Verifica-se neste caso a suposta existência de um controle anterior que não permite um pagamento indevido, uma vez que a inclusão da duplicata no sistema somente seria possível por um evento de compra ou serviço prestado. O COSO (2007) sugere a análise de fluxo de processo, técnica que reúne as entradas, tarefas e responsabilidades e as saídas que se combinam para formar um processo. Ao considerar os fatores internos e externos que afetam as entradas ou atividades em

um processo a organização identifica eventos que podem afetar o cumprimento dos objetivos propostos.

O acesso ao sistema de contas a pagar possui usuários e senhas individuais para cada função, sendo os acessos de acordo com a necessidade de cada atividade. A administração da segurança com controles lógicos de acesso como senhas, restrições de acessos por usuário, e controles relacionados de privilégios de acessos auxiliam no controle para limitar aplicativos ou funções necessárias ao cumprimento das tarefas. Ao adotar essa técnica a empresa restringe e monitora os acessos dos usuários ao sistema. (COSO, 2007).

O departamento de contas a pagar controla as contas a pagar vencidas através de um relatório, em que constam as datas de vencimento e títulos em aberto, e o mesmo controle é feito em paralelo através do DDA (Débito Direto Autorizado) fornecido pela agência na qual a empresa possui conta. Contas que não estão registradas no DDA são controladas somente pelo relatório de contas a pagar da empresa. Este relatório de acompanhamento é emitido diariamente para conferência e averiguação do fluxo de caixa.

As técnicas de identificação de eventos consideram tanto o passado quanto o futuro. A conferência contínua do contas a pagar, envolve técnicas voltadas para o passado considerando o histórico de falta de pagamentos, consequências enfrentadas, formas de negociação utilizadas para a solução de problemas ocorrido, e resultados alcançados. Abrange também técnicas que examinam eventos futuros avaliando as questões como: condições de mercado, fluxo de caixa, mudanças de comportamento dos fornecedores para novas negociações. O COSO (2007) propõe o uso de técnicas variadas de acordo com o nível de riscos enfrentados pela organização considerando que se podem utilizar técnicas simples e eficazes, bem como técnicas avançadas dependendo do modelo de projeção utilizado pela entidade.

O sistema de pagamentos da empresa preza pela pontualidade, acompanhando todos os lançamentos com antecedência, evitando assim pagar juros e multas por atraso. O COSO (2007) identifica que a utilização de indicadores preventivos de eventos auxilia no monitoramento de dados, a adoção de tal atitude favorece a empresa com a redução de encargos, juros de mora, protegendo-a de um

histórico negativo junto a seus fornecedores e promovendo uma avaliação por positiva parte do mercado numa possível busca por crédito.

A possibilidade de pagamento em duplicidade existe, conforme relatado pelo responsável do departamento de contas a pagar, para se evitar tal ocorrência, o funcionário que efetua os pagamentos antes de confirmar os mesmos no banco, confere o borderô de pagamentos do sistema da empresa com o borderô de pagamentos bancários. A confirmação dos pagamentos bancários se dá através de usuário e senha próprio manipulado somente pelo responsável pelos pagamentos. A senha de acesso e usuário do banco possui configurações próprias do funcionário responsável pelos pagamentos.

Ao se determinar se certa ação deve ser conduzida ou se um controle deve ser estabelecido, o risco de falha e o efeito em potencial sobre a organização são considerados com os custos pertinentes. Quando uma decisão pode impactar de forma significativa a empresa, a adoção de análise dos documentos emitidos sendo compartilhada pode reduzir a probabilidade de um erro, daí a importância de uma segunda conferência. (COSO, 2007).

Contas pagas em dinheiro do caixa são efetuadas somente mediante documento comprobatório da despesa, assinado pelo gerente responsável pela contratação do serviço ou compra do produto, mediante lançamento efetuado no sistema pelo próprio gerente.

As despesas de pessoal, salários, férias, vale transporte, e outras despesas próprias do departamento, são lançadas pelo RH da empresa, que envia o arquivo com os dados para o contas a pagar. O arquivo é enviado ao banco e confirmado pelo responsável do departamento de contas a pagar, sendo os documentos enviados para a conciliação e contabilidade que efetuam a conferência de valores. Não é de responsabilidade do responsável por contas a pagar o controle se o valor enviado ao banco através de arquivo corresponde de fato a pagamentos devidos. O departamento de RH da empresa presta contas à gerência financeira sobre os valores da folha de pagamento.

A empresa conforme relatou o entrevistado também trabalha com sistema de adiantamento de pagamento a alguns fornecedores, por exigência do fornecedor ou para se obter um preço menor na negociação, este procedimento gera um valor em

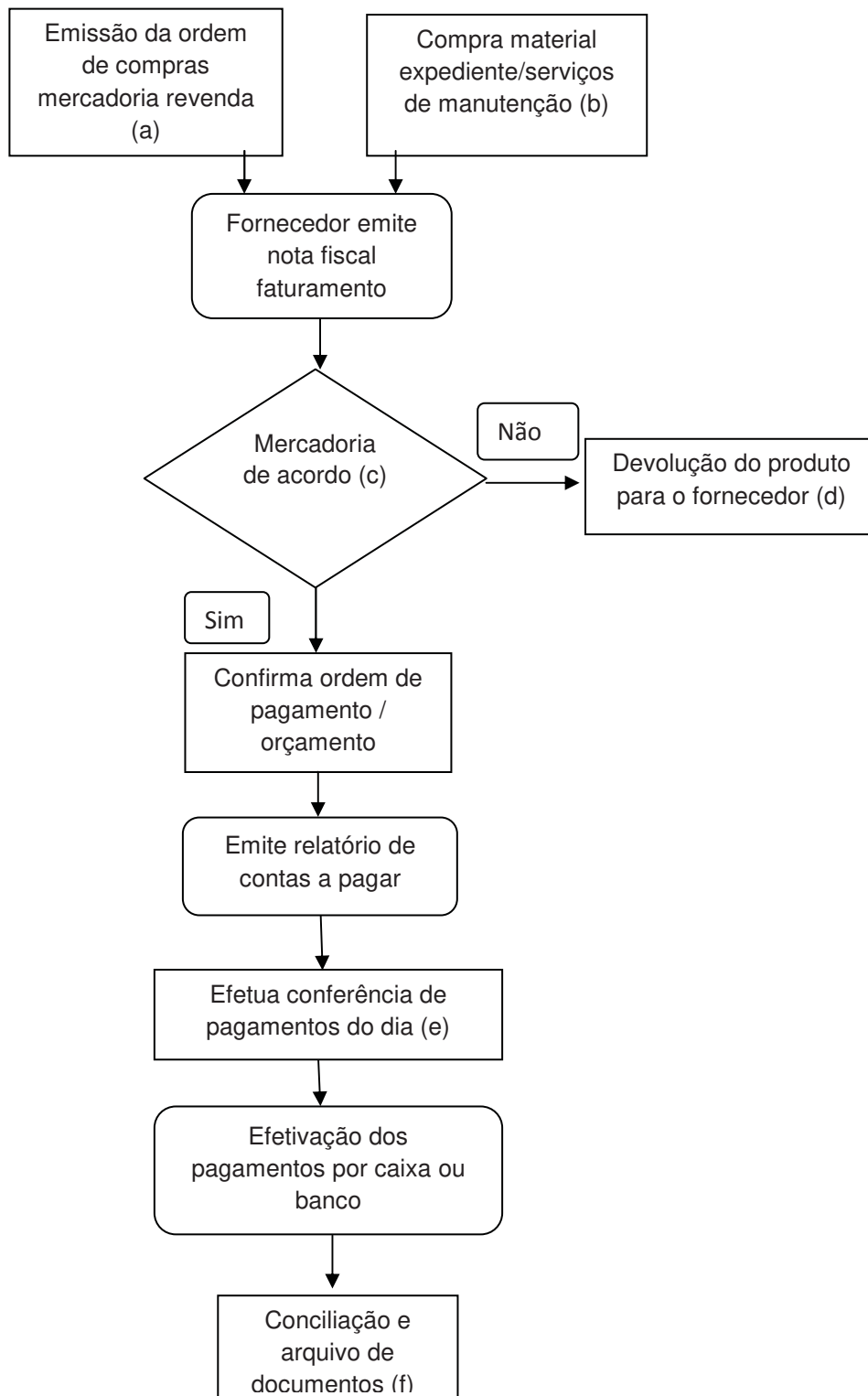


aberto para conciliação e baixa no momento da entrega da mercadoria e confronto da ordem de compras com a nota fiscal. O funcionário que efetua os pagamentos acompanha através do sistema da empresa a entrega da mercadoria paga antecipadamente, sendo também responsável por cobrar a área comercial quando do atraso da entrega da mercadoria ou diferença entre o valor pago e o valor dos produtos entregues.

Ao ser questionada sobre o fluxo de caixa a entrevistada informou que tem como acompanhar através do sistema o fluxo de contas a receber com a provisão de pagamentos por data, mas que o contas a pagar não necessariamente é programado de acordo com esse fluxo. Ele serve como parâmetro para o planejamento semanal de pagamentos e para se programar caso haja necessidade de resgatar valores do fundo de aplicação em dias em que os pagamentos superam o valor disponível na conta, bem como para aplicar o saldo do dia após efetuar os pagamentos.

O fluxo completo das atividades da área de Contas a Pagar descrito neste tópico é apresentado conforme (FIGURA 3).

FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DE CONTAS A PAGAR



FONTE: O autor 2018.

Notas explicativas do fluxo de atividades do Contas a Pagar:

- (a) O representante da indústria visita a empresa para emissão de ordem de compra junto ao comprador da empresa.
- (b) O gerente do departamento efetua a compra dos produtos necessários para o setor, ou contrata o serviço de manutenção da unidade, ou manutenção dos veículos da empresa.
- (c) A nota fiscal do fornecedor de mercadoria para revenda ao ser entregue na empresa é confrontada com a ordem de compras. Material de expediente o produto é entregue ao almoxarifado. Manutenção a conclusão do serviço.
- (d) No caso de mercadoria para revenda, quando constatado avarias, datas de vencimento próximas ou divergências com a ordem de compra.
- (e) Emissão de relatório de contas a pagar do dia subsequente para conferência pelo funcionário do comercial e do administrativo.
- (f) Relatórios de caixa e banco seguem para o diretor para conferência com os documentos originários dos pagamentos efetuados.

## 5. ANÁLISE DOS RISCOS

### 5.1 ANÁLISE DOS RISCOS DO PROCESSO DE CONTAS A RECEBER

A partir da análise do Fluxo de atividades da área de Contas a Receber e dos eventos e riscos associados identificados nesta análise, o COSO (2007) determina que deve ser realizada a classificação dos riscos, considerando uma resposta ao risco que incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, avaliando o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco para a organização. Dessa forma, busca-se uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias a risco desejadas. O QUADRO 2 apresenta a análise e a resposta aos riscos identificados para o departamento de contas a receber.

QUADRO 2 – ANÁLISE E RESPOSTA AOS RISCOS DO CONTAS A RECEBER

EVENTOS	RISCOS	ANALISE	RESPOSTA RISCO
1-Cadastro de clientes	1.1-Cadastros com dados incompletos; 1.2-Atraso na inclusão; 1.3-Dados insuficientes para segurança do crédito; 1.4-Análise com pouca base de dados para definir limites.	-Não liberação de crédito ao cliente devido à inconsistência dos dados fornecidos	Reduzir
2-Limite de crédito	2.1-Concessão de limite de crédito acima ou abaixo do potencial do cliente.	-Perda no volume de vendas ou aumento na inadimplência	Reduzir
3-Bloqueio de vendas e reanálise de crédito	3.1-Perda de vendas; 3.2-Liberação de crédito para clientes inadimplentes.	-Perda de clientes e aumento na inadimplência.	Reduzir
4-Conferência de documentos de entrega de produtos	4.1-Assinatura falsificada ou ilegível; 4.2-Falta de documentos;	-Conluio para lesar a empresa.	Reduzir
5-Arquivo de documentos	5.1-Perda de documentos; 5.2-Risco de danificar documentos	- Impossibilidade de cobrar um crédito por falta de documentos.	Reduzir
6-Prorrogação de títulos e concessão de descontos	6.1-Alteração no fluxo de caixa; 6.2-Fraudes ou conluio com clientes para lesar a empresa;	-Desencaixe no fluxo de caixa da empresa, possibilidade de fraude e roubo.	Reduzir

7-Baixa e conferência de títulos vencidos	7.1-Negligência na cobrança de títulos em atraso; 7.2-Perdas por falta de decisão nas negociações; 7.3-Perda de vendas por falta de acompanhamento na cobrança.	-Perda de valores por falta de contato com o cliente, perda de vendas por bloqueios indevidos.	Reduzir
8-Negociação com clientes inadimplentes	8.1-Perda do cliente; 8.2-Perda do valor em aberto;	-Clientes bloqueados para compras e baixas como contas perdidas.	Compartilhar

FONTE: o autor (2018)

Para que seja possível buscar qual a melhor forma de resposta aos riscos identificados conforme apresentado no QUADRO 2, houve a necessidade de realizar a análise na matriz de probabilidade de impacto para cada risco identificado conforme QUADRO 3.

QUADRO 3 - PROBABILIDADE E IMPACTO COM BASE EM ANÁLISE DE RISCOS DO CONTAS A RECEBER

Impacto	1.Limitado	2.Baixo	3.Moderado	4.Elevado	5.Alto
Probabilidade					
5.Esperado				2.1 3.1	7.1 8.2
4.Muito provável			6.1		1.3
3.Provável			1.2	1.1 3.2 5.1 7.3 8.1	1.4 4.1 7.2
2.Não provável				5.2	4.2
1.Probabilidade quase nula				6.2	

FONTE: Adaptado de TEORIADAPRÁTICA (2018).

Para que se compreenda os conceitos de impacto e probabilidade é preciso nivelar a compreensão a respeito destes, conforme descrito em Teoria da Prática(2018):

Impacto: a extensão em que o risco, se acontecer, afetará o projeto. Impacto é o tamanho do estrago que o risco pode causar.

Probabilidade: a chance do risco ocorrer dentro de um período de tempo pré-determinado, normalmente o tempo de duração de um projeto.

Para avaliar a probabilidade e o impacto, a empresa deve definir uma escala previa que será utilizada para pontuar cada um dos riscos. O ChildFund International

desenvolveu uma estrutura de Enterprise Risk Management(ERM), cuja adaptação abaixo para projetos pode ser utilizada como exemplo para este escalonamento:

FIGURA 4 - IMPACTO

Pontos	Avaliação	Escopo e Atributos
5	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto significativo às operações: estratégicas, financeiras, apadrinhamento, programas, captação de recursos e aquisições. Impede a continuação normal das operações do projeto. Impacto significativo aos recursos financeiros. Perda de confiança por parte dos parceiros do projeto. Sanções regulatórias graves.</li> <li>Questões que requerem atenção do comitê do projeto</li> </ul>
4	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto impacto para operações/projetos, orçamento (financeiro), etc.</li> <li>Significante impacto para reputação/imagem do projeto e da organização</li> <li>Ameaça as alianças estratégicas do projeto</li> <li>Questões requerem atenção do gerente do projeto ou seu superior imediato</li> </ul>
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto moderado para operações do projeto ou orçamento (financeiro)</li> <li>Evento requer intervenção do gerente do projeto</li> </ul>
2	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo impacto para algumas atividades; alguma fraqueza de controle</li> </ul>
1	Limitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto limitado nas operações, em regulamentos/leis ou responsabilidades.</li> <li>Questões podem ser delegadas para assessores ou membros da equipe</li> </ul>

FONTE: TEORIA DA PRÁTICA (2018)

FIGURA 5 - PROBABILIDADE

Pontos	Avaliação	Probabilidade	Atributos
5	Esperado	> 90%	Evento é esperado para que ocorra no futuro próximo
4	Muito provável	≤ 90%	Evento pode ocorrer na maioria das circunstâncias
3	Provável	≤ 60%	Evento pode ocorrer provavelmente
2	Não provável	≤ 30%	Evento não é provável, mas pode ocorrer
1	Probabilidade quase nula	≤ 10%	Evento somente ocorrerá em circunstâncias excepcionais

FONTE: TEORIA DA PRÁTICA (2018)

Uma vez que foram pontuados todos os riscos, deve-se elaborar um diagrama que possibilite a gerência ver com clareza os pontos a serem priorizados, considerando no projeto os itens com maior grau de complexidade, com base na identificação dos riscos, conforme modelo abaixo:

FIGURA 6 - DIAGRAMA DE PROBABILIDADE E IMPACTO

Esperado					Risco B
Muito provável				Risco D	
Provável	Risco C				
Não provável					Risco A
Probabilidade quase nula					
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

FONTE: TEORIA DA PRÁTICA (2018)

Após a elaboração do diagrama de probabilidade e impacto é importante adotar o processo de pontuação para os riscos identificados, com base na multiplicação das pontuações do impacto e da probabilidade. Aonde teremos a pontuação final que possibilitará à gerência a priorização aos riscos com maior relevância na análise. Conforme modelo:

FIGURA 7 - DIAGRAMA DE PONTUAÇÃO FINAL

Risco	Impacto	Probabilidade	Pontuação Final
Risco A	5	2	10
Risco B	5	5	25
Risco C	1	3	4
Risco D	4	4	16

FONTE: TEORIA DA PRÁTICA (2018)

Com base na teoria estudada e análise do fluxo de atividades do departamento de contas a receber da empresa, elaboramos tabela que nos dá a matriz de impacto e probabilidade que se encontra no QUADRO 2, a qual nos fornece através do cálculo que é obtido pela multiplicação das pontuações do impacto e da probabilidade os seguintes resultados:

TABELA 1 - PONTUAÇÃO DO CONTAS A RECEBER

Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final
Risco 1.1	3	4	12
Risco 1.2	3	3	9
Risco 1.3	4	5	20
Risco 1.4	3	5	15
Risco 2.1	5	4	20
Risco 3.1	5	4	20
Risco 3.2	3	4	12
Risco 4.1	3	5	15
Risco 4.2	2	5	10
Risco 5.1	3	4	12
Risco 5.2	2	5	10
Risco 6.1	4	3	12
Risco 6.2	1	4	4
Risco 7.1	5	5	25
Risco 7.2	3	5	15
Risco 7.3	3	4	12
Risco 8.1	3	4	12
Risco 8.2	5	5	25

FONTE: Adaptado de TEORIADAPRÁTICA (2018).

Através da análise dos resultados obtidos na TABELA 1, a empresa poderá definir qual a forma de resposta (QUADRO 2) para direcionamento de controles mais rígidos, realizando treinamentos constantes com as pessoas envolvidas nas tarefas bem como o acompanhamento criterioso das atividades. A pontuação obtida na análise destaca os riscos 7.1 “negligência na cobrança de títulos em atraso relacionado ao evento Conferência de títulos vencidos” e 8.2 “perda do valor em aberto relacionado ao evento Negociação com Clientes Inadimplentes”, como os de maior vulnerabilidade na atividade do processo de contas a receber da empresa, sinalizando a necessidade de controles e políticas mais efetivas para melhor controle dentro do cumprimento dos objetivos da organização.

O COSO (2007) propõe as respostas ao risco das seguintes formas; evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar, portanto cabe à empresa administrar o risco reduzindo seu impacto ou a probabilidade de ocorrência, buscando meios de compartilhar ou aceitar o risco administrado dentro de sua tolerância a riscos no exercício de suas atividades.



## 5.2 ANÁLISE DOS RISCOS DO PROCESSO DE CONTAS A PAGAR

Analisado o Fluxo de atividades da área de contas a pagar e os eventos e riscos associados, classifica-se os riscos a partir de sua probabilidade e impacto. Conforme o COSO (2007) determina a organização deve decidir se vai aceitar, compartilhar, dividir ou evitar esse risco, para isso o estudo auxilia na identificação dos riscos de maior relevância. O QUADRO 4 apresenta a análise e a resposta aos riscos identificados para o departamento de contas a pagar.

QUADRO 4 - ANÁLISE E RESPOSTA AOS RISCOS DO CONTAS A PAGAR

EVENTO	RISCO	ANALISE	RESPOSTA RISCO
1.Emissão da ordem de compras	1.1Vencimentos fora do fluxo de caixa.	Desencaixe de valor sendo necessário buscar empréstimo ou não conseguindo honrar com pagamento.	Reduzir
2.Despesa com compra de material de expediente	2.1Compras sem cotação; 2.2Fornecedores não cadastrados; 2.3Notas de aquisição fraudadas.	Prejuízo ou perda para o caixa da empresa por valores indevidos ou conluio para lesar a organização	Reduzir
3.Conferência do borderô de pagamentos diário	3.1 Valores duplicados; 3.2 valores não devidos; 3.3 Valores sem documentos fiscais.	Evitar que a empresa seja prejudicada não recuperando valores pagos indevidos, ou sem documentos que comprovem o serviço.	Reduzir
4. Prazo para inclusão de pagamentos no fluxo de caixa	4.1 Fluxo insuficiente; 4.2 Negligência das políticas de pagamento.	Acréscimo de juros ou encargos por falta de fluxo na data de pagamento, pagamentos indevidos.	Reduzir
5.Saldo bancário, Fluxo de caixa entradas e saídas	5.1 Saldo insuficiente para pagamentos.	Pagamento de encargos e juros.	Reduzir
6.Conferência de títulos vencidos	6.1 Bloqueio junto a fornecedores; 6.2 Juros por atraso	O bloqueio de compras junto a fornecedores por atraso, pagamento de juros.	Reduzir
7.Documentos comprobatórios de movimentação de caixa e bancos	7.1 Documentos fraudados; 7.2 Desvios de valores.	Emissão de documentos falsos para lesar o caixa da empresa.	Reduzir
8.Adiantamento a fornecedores	8.1 Entrega parcial dos produtos; 8.2 Fornecedor não entregar o produto.	Perda de valores e possibilidade de fraude para lesar a organização.	Compartilhar

FONTE: o autor (2018).

QUADRO 5 - PROBABILIDADE E IMPACTO COM BASE NA ANÁLISE DE RISCOS DO CONTAS A PAGAR

Impacto	1.Limitado	2.Baixo	3.Moderado	4.Elevado	5.Alto
Probabilidade					
5.Esperado				8.1	4.1
4.Muito provável		2.1 2.2			
3.Provável			2.3	1.1 4.2 6.1	8.2
2.Não provável				7.1	3.3 5.1 7.2
1.Probabilidade quase nula			6.2	3.1 3.2	

FONTE: Adaptado de TEORIADAPRATICA (2018).

TABELA 2 - PONTUAÇÃO DO CONTAS A PAGAR

Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação Final
Risco 1.1	3	4	12
Risco 2.1	4	2	8
Risco 2.2	4	2	8
Risco 2.3	3	3	9
Risco 3.1	1	4	4
Risco 3.2	1	4	4
Risco 3.3	2	5	10
Risco 4.1	5	5	25
Risco 4.2	3	4	12
Risco 5.1	2	5	10
Risco 6.1	3	4	12
Risco 6.2	1	3	3
Risco 7.1	2	4	8
Risco 7.2	2	5	10
Risco 8.1	5	4	20
Risco 8.2	3	5	15

FONTE: Adaptado de TEORIADAPRATICA (2018).

A partir dos resultados obtidos com a pontuação do contas a pagar conforme a TABELA 2, baseado na análise de probabilidade e impacto dos riscos aos quais a empresa está exposta, é possível observar o risco 4.1 "fluxo Insuficiente de caixa relacionados ao evento prazo para inclusão de pagamentos no fluxo de caixa", como o risco de maior impacto e probabilidade de ocorrer no processo, acarretando

prejuízos à imagem da empresa junto aos fornecedores e encargos fora do orçamento. Os riscos 8.1 "entrega parcial dos produtos" e 8.2 "o fornecedor não efetuar a entrega dos produtos", relacionados ao evento "adiantamento a fornecedores", também demonstram necessidade de cuidados, e criação de políticas que propiciem maior segurança na execução do processo. Com este resultado cabe a empresa monitorar estes itens com mais atenção, o que reduzirá as chances de que tais eventos afetem seus objetivos organizacionais.

Os demais itens demonstram pelos controles existentes estarem dentro da aceitação pela empresa de probabilidades de ocorrência. O estudo constatou que há um acompanhamento e políticas aplicadas efetivas que dão suporte e segurança a realização das atividades do departamento de contas a pagar.

## **6. MANUAL DE CONTROLES INTERNOS PARA CONTAS A RECEBER E CONTAS A PAGAR**

### **6.1 PROPOSIÇÃO DE CONTROLES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A RECEBER**

Neste tópico descrevem-se os controles sugeridos para cada risco identificado associado aos eventos da área de Contas a Receber da empresa.

Evento: 1 –Cadastro de clientes

Risco:Cadastro com dados incompletos, atraso na inclusão, dados insuficientes para segurança do crédito, análise com pouca base de dados para definir limites.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Para evitar informações incorretas fornecidas pelo cliente ou inclusas de forma imprecisa pelo representante comercial da empresa, e para o fornecimento de limite adequado com as condições de negociação do cliente, deve-se exigir a documentação do cliente como: balanço patrimonial, declaração de imposto de renda da empresa e dos sócios, sendo necessário definir a alçada de limite mínimo para o qual adotar tal procedimento. Desta forma o gerenciamento de riscos definido pela empresa ficará dentro da tolerância de apetite a riscos aceitos para cumprir seus objetivos.

Todo cadastro deve ter um acompanhamento periódico pelo analista de crédito da empresa, definido pela gerência financeira e comercial da empresa, para averiguação de seu comportamento no mercado junto a outros fornecedores e instituições financeiras, tal procedimento auxiliará na identificação de possíveis inadimplentes dentro da carteira de clientes, bem como permitindo adequar o limite do cliente a seu potencial conforme consolida suas negociações com a empresa. O resultado desta análise deve constar no histórico do cadastro do cliente com data e informações do responsável pelas alterações.

Evento: 2 - Limite de crédito.

Risco: Concessão de limite acima da capacidade de pagamento do cliente, limite abaixo do potencial de compras do cliente.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido - Criar uma política de alçadas para concessão de limite de crédito, que irá auxiliar no fluxo do volume de compras do cliente, garantindo uma análise mais completa e segura do verdadeiro potencial do cliente, envolvendo comercial, financeiro e diretoria para cada volume de vendas, definindo para cada grupo os envolvidos na análise. Estes controles deverão ser configurados por usuários conforme níveis de responsabilidade.

- a) Limites de até R\$ 2.000,00 análise e concessão pelo departamento financeiro e de crédito da empresa;
- b) Limites de até R\$ 10.000,00 análise envolvendo departamento de crédito e supervisores de venda de empresa;
- c) Limites de até R\$ 20.000,00 análise envolvendo departamento de crédito, supervisores de venda e gerência comercial;
- d) Limites de até R\$ 30.000,00 análise envolvendo departamento de crédito, supervisores de venda, gerência comercial e gerência financeira;
- e) Limite acima de R\$ 30.000,00 análise envolvendo departamento de crédito, supervisores de venda, gerência comercial e gerência financeira e diretoria.

Evento: 3 - Bloqueio de vendas e reanálise de crédito para clientes inadimplentes

Risco: Perda de vendas, liberação de crédito para clientes inadimplentes.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido - Bloquear as vendas para todo cliente inadimplente há cinco dias, até que a fatura pendente seja liquidada. Reavaliar o crédito do cliente após a liquidação, verificando comportamento do cliente junto a outros fornecedores através da consulta ao órgão de proteção ao crédito. Manter a venda bloqueada caso constatado restrições junto a outros fornecedores ou bancos, ou reduzir o limite de acordo com a tolerância a riscos definido pela política de crédito da empresa.

Evento: 4 - Conferência de documentos de entrega de produtos ao cliente

Risco: Assinatura falsificada ou ilegível, falta de documentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Toda fatura existente no sistema deve ser conferida e confirmada conforme procedimentos do sistema, e os documentos referentes à

fatura, organizados em arquivo próprio para futuras conferências, bem como comprovando a entrega da mercadoria e garantindo assim a exigibilidade do crédito junto ao cliente.

Criar atividades de controle que direcionem as ações individuais a fim de assegurar que as respostas a riscos sejam executadas. Esses controles irão assegurar relatórios confiáveis denotando que o processo foi executado conforme definido na política de procedimentos da empresa. O treinamento dos envolvidos nos processos reforçam os níveis de desempenho esperados e a adequação às medidas de segurança adotadas pela organização.

Evento: 5 – Arquivo de documentos.

Risco: Perda de documentos, risco de danificar documentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: elaboração de procedimentos auditáveis de arquivos e a definição de um local adequado para o arquivo, bem como a manutenção do arquivo com frequência por funcionário treinado.

Evento: 6 – Prorrogação de títulos e concessão de descontos à clientes.

Risco: Alteração no fluxo de caixa, fraudes ou conluio de funcionários com clientes para lesar a empresa.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Procedimentos que alterem o fluxo de caixa da empresa como: negociações de juros, descontos concedidos ao cliente, prorrogações de títulos, necessitam de assinatura da gerência financeira, gerência comercial ou diretoria, com documento informando dados de alteração e valores autorizados. Diariamente deve-se gerar relatório com as alterações efetuadas e anexar os documentos de autorização para envio a contabilidade para conferência e arquivo. Quando o crédito for proveniente da devolução de mercadorias, é necessário assegurar-se de que a mercadoria devolvida de fato retornou ao estoque da empresa.

Evento: 7 - Baixa e conferência de títulos vencidos.

Risco: Negligência na cobrança de títulos em atraso, perdas por falta de decisão nas negociações, perda de vendas por falta de acompanhamento na cobrança.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Diariamente deverá ser efetuada a baixa de títulos através do arquivo de cobranças disponibilizado pelo banco, sendo conferidos valores e títulos baixados através da conciliação bancária. Os documentos comprobatórios da movimentação serão enviados juntamente com a documentação de caixa para conferência e arquivo junto à contabilidade.

Evento: 8 - Negociação com clientes inadimplentes.

Risco: Perda de valores a receber por falta de acompanhamento, fracasso nas negociações por falta de documentos que comprovem a dívida. Apropriação de valores por parte de funcionários por falta de acompanhamento com valores vencidos no contas a receber, perda do cliente.

Resposta ao risco: compartilhar.

Controle sugerido: Diariamente deve-se gerar o relatório de títulos em aberto vencidos, e efetuar contato de conferência e cobrança junto ao cliente. Os resultados da negociação obtidos junto ao cliente devem ser registrados através de rotina do sistema no histórico dos títulos do cliente. O envio a cartório e procedimentos de cobrança jurídicos será definido na identificação de resistência do cliente às negociações e análise de riscos proeminentes ao crédito da empresa.

Títulos a serem baixados como contas perdidas, devem ser anexados ao relatório de autorização da gerência com os documentos de entrega dos produtos e instrumentos de protesto, para arquivo e manutenção dos mesmos junto à contabilidade da empresa.

Evento: 9 - Formalização de documentos de entrega de mercadorias

Risco: adulteração de assinaturas, fraude em documentos que comprovam o recebimento da mercadoria pelo cliente.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Treinar a equipe de motoristas e entregadores, para solicitar ao cliente carimbo nos comprovantes de entrega, e assinatura legível com número do documento de identificação da pessoa responsável pelo recebimento das mercadorias no cliente e data da entrega. A empresa deve fornecer treinamento reforçando os níveis de desempenho esperados, uma das causas de práticas duvidosas é a ignorância, os valores e necessidades da organização devem ser

comunicados e acompanhados de orientação específica em relação ao certo e ao errado.

Evento: 10 - Alçadas de responsabilidade por usuário e função

Risco: compartilhamento de senhas, dificuldade em identificar o responsável pela execução da atividade.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Os acessos serão restritos às funções, sendo de responsabilidade do usuário as tarefas disponíveis dentro de sua atividade conforme treinamento concedido, o fornecimento de senhas ou compartilhamento de atividades de responsabilidade do usuário sujeito às penalidades informadas no contrato de trabalho da empresa, todas as funções são passíveis de serem auditadas. A existência de independência de funções no sistema permite a avaliação e acompanhamento contínuo dos processos.

## 6.2 PROPOSIÇÃO DE CONTROLES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A PAGAR

Neste tópico descrevem-se os controles sugeridos para cada risco identificado associado aos eventos da área de Contas a Pagar da empresa.

Evento: 1 – Emissão da ordem de compras.

Risco: fluxo de caixa insuficiente para pagamento dos títulos em aberto, pagamento de encargos e juros para suprir faltas no fluxo diário de pagamentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Todo título a pagar deverá ser incluso com 48 horas de antecedência no sistema, para que o fluxo de caixa seja montado e provisionado o pagamento. Para exceções de pagamento em menos de 48 horas, ou via caixa, será necessário a assinatura do gerente financeiro autorizando o pagamento.

Evento: 2 – Despesa com compra de material de expediente.

Risco: Compras sem cotação, fornecedores não cadastrados, fraude nas notas de aquisição de material ou prestação de serviços.

Resposta ao risco: reduzir



Controle sugerido: exigir no mínimo três orçamentos de todas as compras ou prestação de serviços contratados, definir fornecedores que estejam regularizados e forneçam garantia pelos serviços prestados. Cadastrar os fornecedores no sistema para manter histórico de valores e quantidades adquiridas, baixas, mantendo assim um controle dos estoques e histórico de consumo.

Evento: 3 - Conferência do borderô de pagamentos diários.

Risco: Inclusão de valores duplicados de títulos a pagar, títulos a pagar sem documentos fiscais válidos, valores não devidos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Todos os pedidos de mercadorias para revendas e toda contratação de serviços ou compra de material de expediente deverão estar preenchidos respeitando a política de compras e contratação de serviços.

O relatório de pagamentos deve ser conferido com os documentos originários das obrigações a pagar do dia. Analisar se há valores em duplicidade ou indevidos inclusos nos pagamentos a efetuar. Verificar se os títulos a pagar foram gerados por compra de produtos para revenda ou por serviços prestados a unidade, ou compra de materiais de expediente, em caso de prestação de serviços e materiais de expediente confirmar assinatura de quem autorizou o pagamento nos documentos de caixa. Todos os pagamentos devem passar pelo gestor financeiro antes de seguir para o pagamento.

Evento: 4 - Prazo para inclusão de pagamentos no fluxo de caixa.

Risco: fluxo de caixa insuficiente para pagamento dos títulos em aberto, pagamento de encargos e juros para suprir faltas no fluxo diário de pagamentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Todo título a pagar deverá ser incluso com 48 horas de antecedência no sistema, para que o fluxo de caixa seja montado e provisionado o pagamento. Para exceções de pagamento em menos de 48 horas, ou via caixa, será necessário a assinatura do gerente financeiro autorizando o pagamento.

Evento: 5 - Saldo bancários e fluxo de caixa entradas e saídas.

Risco: saldo insuficiente para pagamentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Manter atualizados os saldos de contas bancárias e caixa para confecção e conferência do fluxo de caixa, mantendo disponibilidades suficientes para a liquidação das obrigações da empresa, fazendo sempre o cruzamento das datas do contas a receber com o contas a pagar.

Evento: 6 - Conferência de títulos vencidos.

Risco: Bloqueio junto a fornecedores, pagamento em atraso com juros e encargos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Todos os títulos devem ser liquidados e baixados pelo setor de contas a pagar nas datas de vencimento, utilizando dos meios de pagamento disponíveis, conforme política de pagamentos da empresa, gerando sempre os relatórios de caixa para conferência e arquivo na contabilidade. As baixas de títulos devem ser confirmadas no sistema da empresa no dia subsequente ao pagamento, e os documentos de movimentação do caixa do dia devem ser entregues ao diretor financeiro para conferência.

Diariamente deverá ser entregue ao diretor financeiro o relatório contendo todos os pagamentos efetuados no dia via caixa ou banco, juntamente com os documentos comprobatórios das operações para conferência e arquivo dos mesmos.

Evento: 7—Documentos comprobatórios de movimentação de caixa e bancos.

Risco: pagamentos com documentos fraudados, desvios de valores.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: As notas fiscais de compras de produtos para revenda, acompanhadas do número da ordem de compra, devem ser encaminhadas para a conferência da gerencia financeira que confirmará no sistema a autenticidade do débito validando a fatura. As ordens de serviços e notas de compra de material de expediente devem ser entregues ao gerente administrativo para conferência, acompanhadas dos orçamentos efetuados para a origem da despesa.

Evento: 8 - Adiantamento a fornecedores.

Risco: entrega parcial dos produtos, fornecedor não entregar os produtos já pagos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Manter atualizados os dados cadastrais dos fornecedores, principalmente os dados bancários. O adiantamento só será efetuado após a

inclusão da ordem de compras no sistema e autorização da gerencia comercial através de liberação no sistema que comprova a veracidade da obrigação. É de responsabilidade do departamento de contas a pagar a baixa do valor de adiantamento efetuado ao fornecedor no momento da entrada da nota fiscal. Quaisquer divergências de valor entre o adiantamento e a nota fiscal deverão ser comunicadas ao departamento comercial para que sejam solucionadas.

Evento: 9 - Pagamentos por caixa

Risco: pagamentos sem autorização e assinatura da gerência.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Somente serão aceitos para pagamento as despesas devidamente comprovadas por documentos originais e com validade fiscal, que estejam devidamente assinados pelos gerentes do departamento de origem do gasto. Não sendo aceitos documentos rasurados ou com adulterações. Todos os documentos devem conter o CNPJ da empresa como tomador do serviço para que seja aceito no financeiro. Os documentos relativos a despesas de viagens devem seguir para o financeiro acompanhados do relatório padrão da empresa.

Evento: 10 - Pagamentos referentes ao departamento de RH.

Risco: atrasos nos pagamentos de salários, pagamentos indevidos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Os pagamentos referentes a lançamentos de valores da folha de pagamento são gerados pelo Departamento de Recursos Humanos através de interface do sistema, gerando um arquivo eletrônico com o montante a pagar, o qual será enviado ao departamento de contas a pagar para envio ao banco nas datas estipuladas. Estes valores serão baixados no contas a pagar através de um borderô assinado pelo responsável do RH.

Evento: 11 - Pagamentos de terceiros

Risco: pagamento de valores indevidos, falta de documentos fiscais que comprovem o débito.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Os pagamentos referentes a fretes serão realizados após emissão e entrega do RPA (Recibo de Pagamento Autônomo) ou da Nota Fiscal de

prestação de serviço acompanhado pelo relatório de movimentação emitido pelo gerente de transportes, Os pagamentos serão realizados quinzenalmente conforme acordo com terceiros. Todos os pagamentos serão efetuados através de depósitos em conta corrente do emitente do documento fiscal.

Os pagamentos a representantes comerciais autônomos serão efetuados mediante apresentação de Nota fiscal, ou RPA, acompanhados do relatório de comissões pertinentes ao período devido. Os valores serão pagos através de depósito somente em conta corrente do emitente do documento fiscal.

Evento: 12 - Resgates e investimentos

Risco: pagamento de juros ou taxas, perda de rendimentos.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: Diariamente deverá ser comunicado ao diretor financeiro os valores disponíveis em conta corrente. É de responsabilidade do contas a pagar atualizar as taxas de investimento disponíveis diárias, para que o diretor financeiro defina em qual aplicação investir. Quando o fluxo de caixa diário não for suficiente para a quitação dos títulos a pagar, deve ser comunicado ao diretor financeiro a necessidade de realizar resgate e o valor a resgatar, para que o mesmo autorize a operação.

Evento: 13 - Divergência de dados e devolução de valores pagos

Risco: bloqueio para compras junto ao fornecedor, pagamento de juros por atraso.

Resposta ao risco: reduzir

Controle sugerido: É de responsabilidade do contas a pagar verificar diariamente os pagamentos rejeitados, comunicando ao departamento comercial os casos de inconsistência referente a aquisição de produtos para revenda, ou aos gerentes contratantes do serviço para que providencie os dados corretos do credor para que o pagamento seja novamente efetuado.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre a importância do uso de Controles Internos nas organizações. A proposição de um sistema de controles internos em uma empresa atacadista é o objeto deste estudo, tendo como foco métodos para aplicação e avaliação da eficácia de controles internos nos departamentos de contas a receber e contas a pagar. Salienta-se que a proposta final não considera as análises às etapas anteriores ou demais departamentos da empresa, pois parte do pressuposto de que os controles já existem.

Para consecução dos objetivos propostos nesta pesquisa, verificou-se o fluxo de informações das áreas de contas a receber e contas a pagar, e qual o impacto dos riscos envolvidos nestas áreas, utilizando como base a metodologia COSO para gerenciamento de riscos integrados e elaboração de técnicas de Controles Internos para avaliação e desenvolvimento de uma proposição de controles para a organização.

Nas análises verifica-se que os riscos mais relevantes no departamento de contas a receber são os itens que referem-se ao evento de conferência de títulos vencidos e negociações com clientes inadimplentes, para os quais sugerimos medidas para redução do risco, e no departamento de contas a pagar os itens referente aos eventos de prazo para inclusão de pagamento no fluxo de caixa e adiantamento a fornecedores, para tais também foram sugeridos controles para redução no risco tornando-o aceitável aos objetivos da empresa. Além dos riscos pontuados foram visualizados outros riscos que podem ser vistos na proposta final desenvolvida para o sistema de controles internos das áreas.

Este estudo contribuiu para sugestões de melhorias para a gestão da empresa no controle de suas atividades, trouxe conhecimento profissional e acadêmico proporcionando uma nova visão administrativa de negócios, propondo através da análise da literatura métodos eficientes de governança corporativa.

Sugere-se que além da análise proposta de Controles Internos a empresa faça um estudo das demais áreas, para que tenha um controle completo de todas as suas atividades.

## REFERÊNCIAS

ATACADISTA, 2018. Disponível em <<http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>>. Acesso em 17/02/2018.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo : Atlas , 2012.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas S.A. 1987.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2011.

BDO Trevisan, **Apostila nº 4- assistente I – programa de treinamentos**. São Paulo: BDO Trevisan, 2007.

BEUREN, I. M.: LONGARAY, A.A.: RAUPP, F.M.: SOUSA, M.A. B: COLAUTO, R.D.: PORTON, R.A.B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

COBRA, M. **Marketing Competitivo: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTAS, 2018. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 02/05/2018.

CONTROLE, 2018. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 02/05/2018.

CRCRS, **A Estruturação, Organização e atuação dos Controles Internos Municipais segundo a norma contábil**. Disponível em <<http://banca.maven.com.br/pub/crcrs/?numero=55&edicao=1646#page/2>>. Acesso em: 24 de Março de 2018.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**, 8.ed. Rio de Janeiro: Record. 2004.

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória**. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2, n. 1, p. 38, 2005.

INTERNAL Control – Integrated Framework. C. O. S. O.: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2007. Disponível em <<https://www.aicpastore.com/>>

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**, 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARTINS. G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica pra ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIGLIAVACCA, P.N. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno**. São Paulo: Edicta, 2004.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PAGAR, 2018. Disponível em <<http://www.contasapagar.org/>>. Acesso em 28/04/2018.

SANTOS, J.L.; SCHMIDT, P.; GOMES, J.M.M., **Fundamentos de auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGAR, 2018. Disponível em <<http://www.contasapagar.org/>>. Acesso em 02/05/2018.

RECEBER, 2018. Disponível em <<http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/rotinas-empresariais.admduplicatas.htm>>. Acesso em 23/04/2018.

Rivoiro, C. Quartil, Trabalho focado. **Revista Distribuição**, São Paulo, ed. 300, p. 50, maio. 2018.

SERVIÇOS, 2018. Disponível em <<http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/setor-no-brasil/>>. Acesso em 18/04/2018.

TEORIA DA PRÁTICA, 2018. Disponível em <<https://teoriadapratica.org/2014/01/01/probabilidade-e-impacto-de-riscos/>>. Acesso em 24/06/2018

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE I–PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO:

ANALISE DA IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS DE CONTAS A RECEBER E CONTAS A PAGAR DE UMA EMPRESA DO SETOR ATACADISTA.

#### 1 – VISÃO GERAL DO PROJETO

##### A) Questão de pesquisa:

Como desenvolver um sistema de controle interno com a aplicação da metodologia COSO em uma empresa atacadista?

##### B) Pressuposto

Pressupõe-se que a aplicação de controles internos reduzirão os riscos nos departamentos de contas a receber e contas a pagar.

##### C) Objetivo

###### i) Objetivo geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral desenvolver um sistema de controle interno com aplicação da metodologia COSO em uma empresa atacadista. Delimitou-se para fins de viabilidade do estudo, o foco no sistema de Controle Interno aplicado às áreas de contas a receber e contas a pagar da empresa.

###### ii) Objetivos específicos:

(1) verificar o fluxo de informações dos setores de Contas a Receber e Contas a Pagar através de documentos e entrevistas;

(2) identificar os riscos com necessidade de controles nas áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar;



(3)desenvolver por meio da metodologia COSOuma proposta de um sistema de Controle Interno para as áreas de Contas a receber e Contas a Pagar.

## **2 – PROCEDIMENTO DE CAMPO**

A) Verificar a existência de controles internos existentes nos departamentos de contas a receber e contas a pagar

- I. Onde? Empresa Bocchi Comercial de Secos e Molhados Ltda.
- II. Quando? Após a autorização para desenvolvimento do estudo de caso pelo diretor da empresa Bocchi Comercial.
- III. Para que? Para atender aos propósitos do projeto, auxiliando o estudo de caso no cumprimento dos objetivos específicos.
- IV. Instrumentos: visita a empresa, entrevista com os responsáveis pelos departamentos estudados, coleta de manuais de procedimento

B) Obter cópia dos manuais de procedimentos do Contas a Receber e Contas a Pagar.

- I. Onde? Empresa Bocchi Comercial de Secos e Molhados Ltda
- II. Quando? Após a autorização para desenvolvimento do estudo de casopelo diretor da empresa Bocchi Comercial.
- III. Para atender aos propósitos do projeto, auxiliando o estudo de caso no cumprimento dos objetivos específicos (1) e (2).
- IV. Instrumentos: Solicitação ao Gerente Financeiro da empresa Bocchi Comercial.

C) Entrevista de investigação com os responsáveis pelo Contas a Receber e Contas a Pagar da empresa Bocchi Comercial.

- I. Onde? Empresa Bocchi Comercial.
- II. Quando? Após itens (A) e (B) com agendamento.
- III. Para que? Para coleta de dados e informações diretamente com os envolvidos nos processos de contas a receber e contas a pagar, para identificar os procedimentos adotados e as políticas de cada

departamento que asseguram a eficiência dos processos, e a redução de riscos ou erros.

IV. Instrumentos: Roteiro de entrevista semiestruturada com os responsáveis pelos departamentos de contas a receber e contas a pagar.

### **3 – QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO**

- A) Como inicia os processos de contas a receber e contas a pagar?
- I) Objetivo específico (1) e (2)
  - II) Fonte: item 2.C
  - III) Instrumentos: entrevista semiestruturada com os responsáveis pelo departamento de contas a receber e contas a pagar.
- B) Como é realizada a conferência dos processos realizados?
- I) Objetivo específico (1) e (2)
  - II) Fonte: item 2.A e 2.B
  - III) Instrumentos: documentos coletados
- C) Quais as ferramentas de segurança utilizadas nos processos que garantem a eficácia dos procedimentos?
- I) Objetivo específico (2) e (3)
  - II) Fonte: item 2.B e 2.C
  - III) Instrumentos: pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

### **4 – GUIA PARA O RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO**

Objetivos específicos:

(1) verificar o fluxo de informações dos setores de Contas a Receber e Contas a Pagar;

(2) identificar os riscos com necessidade de controles nas áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar;

(3) desenvolver por meio da metodologia COSO uma proposta de um sistema de Controle Interno para as áreas de Contas a receber e Contas a Pagar.

## APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

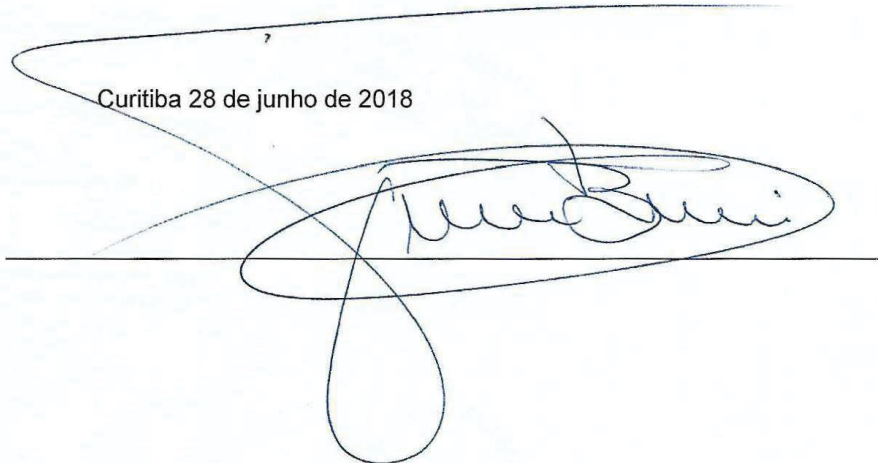
### TERMO DE CONSENTIMENTO

Esse estudo constitui uma atividade avaliativa no âmbito das aprendizagens na formação superior do curso de MBA em Auditoria Integral na UFPR - Universidade Federal do Paraná, por isso necessitamos de sua contribuição.

As informações obtidas no estudo serão utilizadas exclusivamente para a presente pesquisa e serão analisadas em conjunto com a dos outros projetos. O estudo será para análise e proposição de um sistema de controles internos nas áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar utilizando como base a metodologia COSO.

Para o estudo contamos com seu consentimento para analisarmos as rotinas e processos das áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar da empresa Bocchi Comercial de Secos e Molhados Ltda. O destino dos dados escritos e analisados será para arquivamento pelo pesquisador responsável.

Curitiba 28 de junho de 2018

A large, stylized handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. The signature is highly cursive and loops around the line, extending both above and below it. The name appears to be 'Bocchi'.

## TERMO DE CONSENTIMENTO

Convidamos o(a) Senhor(a) Lucicleia Sonai a participar desta pesquisa, cujo objetivo é avaliar as atividades de Contas a Pagar para elaboração de proposta de Controles Internos para a área. Esse estudo constitui uma atividade avaliativa no âmbito das aprendizagens na formação superior do curso de MBA em Auditoria Integral na UFPR - Universidade Federal do Paraná, por isso necessitamos de sua contribuição.

Os dados obtidos através de entrevista semiestruturada serão utilizados exclusivamente para a presente pesquisa e serão analisadas em conjunto com os demais dados que constituem o presente estudo.

Curitiba 28 de Junho de 2018.

  
\_\_\_\_\_

## TERMO DE CONSENTIMENTO

Convidamos o(a) Senhor(a) Zolmar Zangrande a participar desta pesquisa, cujo objetivo é avaliar as atividades de Contas a Receber para elaboração de proposta de Controles Internos para a área. Esse estudo constitui uma atividade avaliativa no âmbito das aprendizagens na formação superior do curso de MBA em Auditoria Integral na UFPR - Universidade Federal do Paraná, por isso necessitamos de sua contribuição.

Os dados obtidos através de entrevista semiestruturada serão utilizados exclusivamente para a presente pesquisa e serão analisadas em conjunto com os demais dados que constituem o presente estudo.

Curitiba 28 de Junho de 2018.

Zolmar Zangrande