



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TÂNIA MARA DOS SANTOS

**ESTUDO DE PROPOSTA PARA MELHORIA DE CONTROLE INTERNO DO
SETOR FINANCEIRO DE EMPRESA DO SEGMENTO COMERCIAL DE
COSMÉTICOS**

CURITIBA

2020

TÂNIA MARA DOS SANTOS

**ESTUDO DE PROPOSTA PARA MELHORIA DE CONTROLE INTERNO DO
SETOR FINANCEIRO DE EMPRESA DO SEGMENTO COMERCIAL DE
COSMÉTICOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2020

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de identificar os requisitos necessários para melhoria de controle interno, para o setor financeiro da empresa “Alfa”, do segmento comercial de cosméticos. Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva que visa analisar, classificar e interpretar os controles internos utilizados e a pesquisa explicativa que tem como objetivo classificar e interpretar os controles internos utilizados pela empresa e a origem desses controles. E quanto à abordagem do problema de pesquisa foi classificada como qualitativa. A fundamentação teórica procurou destacar o controle interno, os tipos de controle interno, suas funções e princípios, estudos antecedentes e o setor financeiro. Os resultados apontaram que a empresa possui um nível de controle interno baixo, fazendo-se necessárias algumas alterações, em pontos que merecem correções e melhorias para o funcionamento dos processos. Recomenda-se que a empresa formalize um manual de controle interno da organização para assegurar a responsabilidade de cada funcionário e a definição de rotinas internas. O estudo permitiu concluir que o controle interno direciona as decisões para um resultado mais eficaz e eficiente da organização.

Palavras-chave: Controles Internos; Setor financeiro; Implementação de Controles Internos; Comércio de Cosméticos.

ABSTRACT

This study aims to identify the necessary requirements for improving internal control, for the financial sector of the company "Alfa", in the commercial segment of cosmetics. For that, we used as methodology the descriptive research that aims to analyze, classify and interpret the internal controls used and the explanatory research that aims to classify and interpret the internal controls used by the company and the origin of these controls. As for the approach to the research problem, it was classified as qualitative. The theoretical basis sought to highlight internal control, types of internal control, their functions and principles, background studies and the financial sector. The results showed that the company has a low level of internal control, making some changes necessary, in points that deserve corrections and improvements for the functioning of the processes. It is recommended that the company formalize an internal control manual for the organization to ensure the responsibility of each employee and the definition of internal routines. The study concluded that internal control directs decisions towards a more effective and efficient result for the organization.

Keywords: Internal controls; Financial sector; Implementation of Internal Controls; Cosmetics Trade.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela saúde, oportunidade e disposição que me permitiu a realização deste trabalho.

Aos meus pais, por todo apoio e ajuda quem me deram, que foi de grande importância para o término deste trabalho.

Ao Professor Orientador Dr. Blênio Cezar Severo Peixe, pela orientação e principalmente por todo conhecimento que adquiri em suas aulas, tão bem ministradas, fundamentais para a conclusão do trabalho.

Aos meus amigos, colegas de pós-graduação e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

FICHA DE APROVAÇÃO

TÂNIA MARA DOS SANTOS

ESTUDO DE PROPOSTA PARA MELHORIA DE CONTROLE INTERNO DO SETOR FINANCEIRO DE EMPRESA DO SEGMENTO COMERCIAL DE COSMÉTICOS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe
Orientador – Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Prof.
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Prof.....
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Prof.
Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Curitiba, 30 de junho de 2020.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA.....	33
FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO	34
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA PEDIDO DE COMPRA (PRODUTOS).....	35
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA RECEBIMENTO DE PRODUTOS E ENTREGA DE NOTAS FISCAIS E BOLETOS AO SETOR FINANCEIRO	36
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DE OPERAÇÃO DO CONTROLE INTERNO (PEDIDO DE COMPRA DE PRODUTOS)	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 CONTROLE INTERNO	12
2.1.1 Conceito de controle interno.....	12
2.1.2 Origem do controle interno	13
2.2 TIPOS DE CONTROLE INTERNO	14
2.2.1 Controles contábeis.....	14
2.2.2 Controles administrativos	15
2.3 FUNÇÕES DO CONTROLE INTERNO.....	16
2.3.1 Estabelecer objetivos/metasp.....	17
2.3.2 Planejar o controle interno.....	18
2.3.3 Organizar o controle interno	19
2.3.4 Comandar o controle interno	20
2.3.5 Coordenar o controle interno.....	20
2.3.6 Controlar o controle interno	21
2.4 PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO	22
2.5 ESTUDOS ANTECEDENTES	23
2.6 SETOR FINANCEIRO	24
2.6.1 Tesouraria	25
2.6.2 Contas a pagar	25
2.6.3 Contas a receber	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	28
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	29
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	29

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES	29
4 ESTUDO DO CONTROLE INTERNO DA EMPRESA “ALFA”	30
4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA “ALFA”	30
4.1.1 Características principais	31
4.1.2 Segmento de operação	31
4.1.3 Tipo de atividade	31
4.2 PRINCIPAS CLIENTES.....	31
4.3 PRINCIPAS FORNECEDORES.....	31
4.4 SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA “ALFA”	32
4.4.1 Características do setor financeiro	32
4.4.2 Fluxo de documentos	32
4.4.3 Organograma das operações.....	32
4.5 ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO	33
4.5.1 Características do controle interno.....	34
4.5.2 Fluxo de documentos do controle interno.....	35
4.5.3 Organograma das operações do controle interno	37
4.5.4 Verificação de inconformidades	38
4.6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

O estudo de proposta para melhoria de controle interno, para o setor financeiro, de empresa do segmento comercial do ramo de cosméticos, é necessário para aperfeiçoar os processos realizados no cotidiano e minimizar gastos.

Para Oliveira (2000), as principais normas e procedimentos de controles internos estão relacionados à delegação de funções para diversas pessoas dentro do organograma conveniente para as circunstâncias. Conseqüentemente para a delegação de funções, devem ser estabelecidos duas normas e procedimentos de controles internos para a salvaguarda dos bens e direitos das companhias.

A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado.

O controle interno auxilia as organizações a compreenderem os riscos a que estão expostas, para estabelecer controles que combatam as ameaças ao seu planejamento estratégico. Por esse motivo, tanto a Gestão de Riscos quanto o Controle Interno são pilares da governança corporativa.

A estrutura de controle interno pode ser definida como os processos executados, para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento dos objetivos da empresa, quanto à eficiência e eficácia nas operações, integridade dos relatórios financeiros e cumprimento às leis e normas aplicáveis.

Este trabalho busca sugerir melhorias nos processos realizados no cotidiano da organização propondo a implantação de um sistema de controle interno no sistema financeiro. Attie (2010, p.161) ressalta que “qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto. Mas todos os funcionários devem ter conhecimento dos conceitos, objetivos propostos pela administração”.

Almeida (2007) afirma que:

Os funcionários da empresa devem estar totalmente cientes em relação às políticas existentes na empresa, mas para tal, é de total responsabilidade da administração estar passando claramente e por escrito aos mesmos a forma à qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar. (ALMEIDA, 2007, p. 64).

O sistema de controle interno deve estar sujeito à contínua supervisão para determinar se a política interna presente está sendo corretamente interpretada, se as mudanças em condições operativas tornam os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados e, se quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas (ATTIE, 2010).

Neste contexto o presente trabalho se dispõe a responder ao seguinte questionamento: Quais requisitos são necessários para a melhoria do controle interno, para o setor financeiro, de empresa do segmento comercial do ramo de cosméticos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os requisitos necessários para melhoria de controle interno, para o setor financeiro, de empresa do segmento comercial do ramo de cosméticos.

1.2.2 Objetivos específicos

- (a) Levantar a estrutura do setor financeiro da empresa;
- (b) Verificar as principais falhas por falta do controle interno;
- (c) Apresentar proposta consolidada para implementação do controle interno no setor financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema surgiu devido às contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, pois por meio da sua utilização os gestores poderão obter informações confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões, proporcionando mais segurança. O controle interno quando aplicado e monitorado de forma contínua, proporciona um efeito preventivo sobre os procedimentos adotados pela empresa, evitando problemas internos que poderão ocasionar perdas. Attie (2010, p.151) chega à conclusão de que “toda empresa

possui controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios”.

Para Bergamini Junior (2005), nas organizações modernas a responsabilidade pela emissão de normas e pela implantação de controles internos necessários, para o adequado funcionamento da empresa, é claramente do seu gestor direto. Pois é ele quem sabe exatamente quais controles precisam existir para se ter um satisfatório resultado por meio dos controles internos.

Migliavacca (2002) diz que a importância do controle interno nas atividades das organizações, contribui para a salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios e conseqüentemente o resultado de suas operações.

Sob o ponto de vista teórico esta pesquisa contribui para auxiliar de forma prática, o gestor da empresa a decidir por continuar atuando em uma estrutura gerencial já existente ou implantar um sistema de controle eficaz, tendo em vista que a análise de seus controles internos serve de instrumento para auxiliar na tomada de decisões importantes para o desenvolvimento gerencial de sua empresa. Controles internos, quando eficientes e usados corretamente, servem de caminho para que seja possível conhecer a situação da empresa.

Segundo Dias (2010), por mais que todos os processos estejam interligados, os métodos de controle devem ser implantados separadamente em cada setor, pois o fato de um método ser eficiente num determinado processo não significa que ele será eficiente para todos os processos. Obtém-se maior sucesso quando se define um processo por vez a ser implantado, pois existe tempo para o acultramento da empresa à nova política de controle.

Assim, justifica-se a escolha do tema controles internos no setor financeiro, a fim de verificar como a empresa estudada utiliza esta ferramenta no seu dia a dia, e contribuir para a melhoria de seus processos.

Esse estudo estrutura-se em cinco seções, divididos da seguinte maneira: (i) Introdução: contextualiza o tema proposto, apresenta o problema identificado e descreve os objetivos gerais e específicos traçados para serem atingidos durante a pesquisa e a justificativa. (ii) Fundamentação teórica: abrange os principais conceitos e características do controle interno. (iii) Metodologia: descreve a metodologia da pesquisa que foi utilizada quanto aos objetivos, procedimentos e

abordagem do problema. (iv) Estudo do Controle Interno da Empresa "ALFA". (v) Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica procura destacar os seguintes aspectos: controle interno, tipos de controle interno, funções do controle interno, princípios de controle interno, estudos antecedentes e setor financeiro.

2.1 CONTROLE INTERNO

Para Gherman (2005), os controles internos são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente, com a finalidade maior de fornecer razoável garantia à administração.

2.1.1 Conceito de controle interno

A gestão organizacional, para atingir os objetivos propostos com segurança e credibilidade, necessita de controles internos. Bergamini Júnior (2005) destaca o controle interno como ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelos fluxos de operações, que possibilita apoio à tomada de decisão dos empresários. “Quando se examinam os controles internos de uma empresa, está se analisando a organização dos controles e também a execução deles” (CREPALDI 2010, p.360).

De acordo com Almeida (2007, p.63) o controle interno pode apresentar “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”.

Para Lemes e Reis (2017), o objetivo do controle interno é padronizar procedimentos com intuito de evitar desperdícios e fraudes, aumentando, assim, as possibilidades de lucro e crescimento da empresa, podendo aperfeiçoar esses procedimentos, usando-os ainda para a tomada de decisões na gestão, visando alcançar os objetivos da empresa, tanto a médio como longo prazo.

Para Monteiro e Barbosa (2011) os princípios e fundamentos do controle interno não são iguais para todas as empresas, cada uma possui suas peculiaridades e cada empresa deverá estabelecê-los dentro de sua realidade e estrutura. É de responsabilidade da administração o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado às atividades desenvolvidas pela empresa. Cada atividade necessita de controles diferentes, assim como os interesses dos gestores também variam.

Segundo Ribeiro (1997), o conceito de controle interno hoje está consolidado entre os organismos e profissionais que atuam na área de auditoria e é definido como: “o plano geral da organização e todas as medidas e métodos que, em forma coordenada, adotam-se dentro de uma entidade para proteger os seus ativos, controlar a exatidão e confiabilidade das informações contábeis, promover a eficiência operacional e motivar a adesão às políticas de direção estabelecidas”.

2.1.2 Origem do controle interno

Cruz e Glock (2007) destacam que diversas áreas do conhecimento trazem referências históricas sobre o surgimento da palavra controle. Segundo os autores, uma dessas referências informa que o termo derivou da palavra francesa “rôle”.

Rôle: registro de nomes, Contre-rôle: outro registro, o qual, ao ser confrontado com o original, proporcionava uma ação de controle (CRUZ e GLOCK, 2007).

Para Lopes de Sá (1993, p.110), a origem da palavra controle está ligada aos povos Sumérios, remetendo a 3.500 A.C, com a criação da escrita cuneiforme. Formas genuínas de controle também foram desenvolvidas por povos na China, na Índia, na Grécia e principalmente na Itália, com o desenvolvimento do sistema numérico arábico de 0 a 9, em 1202.

Segundo Castro (2011, p.317), a origem do controle interno no Brasil, em 1914, era contábil, em função da necessidade de implantação de técnicas de contabilidade na área pública com certo nível de padronização de registro, orientação metodológica e controle dos atos de gestão em todos os níveis.

O controle interno surgiu da necessidade das empresas controlarem seus ativos, passivos, despesas e receitas.

2.2 TIPOS DE CONTROLE INTERNO

Os controles internos se dividem em dois: controles contábeis e controles administrativos. De acordo com Attie (2010, p.152-153) o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração.

2.2.1 Controles contábeis

Controles contábeis: “São procedimentos e plano de organização pertinentes à salvaguarda do ativo da empresa e garantia de que as contas e os relatórios financeiros são merecedores de confiança” (COOK e WINKLE, p.132).

Segundo Professor Lopes Sá (1998, p.106): “são aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis, que eles dizem serem demonstrações financeiras”. Conforme Almeida (2010) são exemplos de controles contábeis: sistemas de conferências, aprovação e autorização; segregação de funções; controles físicos sobre ativos; auditoria interna.

Para Crepaldi (2010) os controles contábeis são compreendidos por: (i) segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização. (ii) Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos. (iii) Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Segundo Gomes (2000) controles contábeis dizem respeito à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, incluindo, por exemplo, controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rodízio de funcionários e elaboração de relatórios periódicos.

Para Basso (2005), controle interno abrange o plano de organização e os procedimentos de registros relacionados com a salvaguarda dos ativos e

fidedignidade dos registros financeiros, sendo conseqüentemente destinados a propiciar segurança mínima nas transações.

Sendo assim, a organização dos procedimentos e dos controles físicos, a classificação de um plano de contas e as demonstrações contábeis são muito importantes para os controles contábeis de uma empresa.

2.2.2 Controles administrativos

Controles administrativos compreendem o plano de organização e os métodos e procedimentos, relacionados com a eficiência das operações voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros. Conforme Almeida (2010) são exemplos de controles administrativos: análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos; controle de qualidade; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos; análise das variações entre valores orçados e incorridos; controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

O controle interno administrativo se relaciona indiretamente com os registros contábeis e financeiros e visa garantir a qualidade das informações e o controle das operações de uma empresa, que serão processados pelo sistema contábil. E assim, são estabelecidos para que se possa acompanhar os ciclos do negócio, estabelecer medidas de proteção, medir sua performance e propiciar condições para a gerência acompanhar e, se necessário, redirecionar o próprio negócio. (CORDEIRO, 2011).

Controles administrativos: “são os procedimentos e os métodos que dizem respeito às operações de uma empresa e às suas políticas, diretrizes e relatórios; relacionam-se apenas indiretamente com as demonstrações financeiras” (COOK e WINKLE, p.132).

Basso (2005) destaca que esses controles estão relacionados com os processos decisórios, mediante os quais a administração autoriza as transações.

O Professor Lopes Sá (1998, p.106) define os controles administrativos como sendo os “concernentes basicamente à ‘eficiência operacional’ e à ‘vigilância gerencial’, e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis”. Este controle compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional da empresa.

Para Gomes (2000) os controles administrativos englobam os métodos e procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. São instrumentos de controle administrativo o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros.

A qualidade das informações, o controle das operações e o estabelecimento de medidas de proteção, são de grande importância para o bom desempenho dos controles administrativos de uma empresa.

2.3 FUNÇÕES DO CONTROLE INTERNO

Uma das funções do controle interno é separar os deveres dos funcionários, de modo que a pessoa que mantenha controle sobre um determinado ativo não seja a mesma responsável pelo registro de transações.

Para Almeida (2007, p.67) “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”. Para reduzir as possibilidades de fraudes e de erros, os procedimentos devem ser distribuídos de maneira que o trabalho de uma pessoa é automaticamente checado por outra inteiramente independente da primeira. Deste modo, as responsabilidades e funções devem ser separadas e definidas, a fim de que nenhuma pessoa possa controlar todas as fases de uma mesma transação ou processo crítico.

Para Gomes (2000), a estrutura de controle deve ser desenhada em função da variável-chave, que deriva do contexto social e da estratégia da organização, além de levar em consideração às responsabilidades de cada administrador ou encarregado por centros de competência. A estrutura contém, ainda, o sistema de indicadores de informações de incentivos. O processo de controle opera-se com a dinâmica de organização e compreende o planejamento e a orçamentação dos meios, a execução das atividades planejadas e avaliação periódica da atuação.

Segundo Cordeiro (2011, p.148), a função gerencial volta-se, de um lado à fixação de planos, metas e objetivos à empresa, mas por outro, para o controle do

desempenho global da mesma. Segundo a Cartilha de Orientações sobre Controle Interno (2012, p.19):

O controle interno integra a estrutura organizacional da administração [empresarial], tendo por função acompanhar a execução dos atos e apontar, em caráter sugestivo, preventivo ou corretivamente, as ações a serem desempenhadas. Além disso, note-se o caráter opinativo do Controle Interno, haja vista que o gestor pode ou não atender à proposta que lhe seja indicada, sendo dele a responsabilidade e risco dos atos praticados.

Assim sendo, o controle gerencial pode ser considerado como uma ferramenta para acompanhamento e correção dos direcionamentos da empresa, podendo ainda ser visto como um elo entre os controles internos e os objetivos da companhia.

2.3.1 Estabelecer objetivos e metas

Deve-se estabelecer o que deseja atingir, em quanto tempo e a que custos (recursos necessários e valores). Para isso será necessário obter a participação das pessoas que estarão envolvidas nos processos, formalizar com clareza o que se pretende realizar/atingir, definir o tempo, estabelecer como serão conduzidas as ações, deixando claro quem serão os responsáveis por cada ação.

Segundo Almeida (2010) o controle interno representa em uma organização o conjunto de métodos, procedimentos ou rotinas com o propósito de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração no direcionamento correto dos negócios da empresa.

O objetivo é o de dar proteção aos ativos contra os erros intencionais, pois em toda organização há riscos de fraude, uso indevido dos recursos ou abuso dos bens da organização. Sendo assim, é preciso que o sistema tenha capacidade de elencar normas que impeçam impropriedades ou que mostre rapidamente a existência dessas situações.

O segundo objetivo é o de conseguir melhor combinação de esforços, ou seja, que as políticas da empresa garantam que pessoas tenham engajamento nas ações. Para se atingir as metas da organização, os controles devem ser capazes de garantir sucesso. Que a organização tenha eficiência nas suas operações, a partir da utilização racional dos recursos.

Segundo Andrade (1999), o controle é uma função muito importante dentro da organização. Sem controle, os rumos não são corrigidos, os objetivos fundamentais muitas vezes ficam colocados em segundo plano, há desperdício e inadequação no uso dos recursos. Além disso, quando prevalece a má fé ocorrem, também, roubos e desmandos. Isto se traduz num maior esforço da sociedade para arcar com os custos destas impropriedades. O controle interno surge desta necessidade de correção de rumos frente aos interesses da sociedade (mesmo que indiretamente), que foram legitimados.

As organizações devem conduzir as suas atividades, bem como, adotar, frequentemente, medidas específicas, de acordo com as leis e os regulamentos pertinentes. Esses requisitos podem relacionar-se a mercados, preço, impostos, meio ambiente, bem-estar social de empregados e comércio internacional. As leis e os regulamentos aplicáveis estabelecem padrões mínimos de comportamento, que a organização integra em seus objetivos de conformidade (COSO, 2007).

2.3.2 Planejar o controle interno

O planejamento, conforme (Chiavenato, 2000, p.16), é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los da maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação desejada como objetivo.

Para Padoveze (2012, p.31) “há necessidade de decisões em toda fase de processo de gestão: Decisões do Planejamento Estratégico, no Planejamento Operacional, na Programação, na Execução e no Processo de Controle”.

No site Portal de Auditoria (www.portaldeauditoria.com.br), pode-se verificar que o planejamento estabelece as diretrizes, estratégias e políticas que nortearão o desempenho de todos na empresa, responsáveis pela realização dos objetivos e metas.

Migliavacca (2002), por sua vez, contribui definindo controle interno como planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. É através do planejamento que

podemos selecionar procedimentos voltados para o perfil da empresa, como uma estratégia para a melhoria do controle de suas ações, decisões e resultados.

2.3.3 Organizar o controle interno

Segundo Attie (2010) preconiza que um sistema de controle interno eficiente tem a função de identificar erros intencionais ou não na execução das atividades.

Deste modo, o ideal é que uma determinada função possua pelo menos dois funcionários responsáveis, pois isso irá diminuir o risco de desvio de dinheiro e lançamentos incorretos (Almeida, 2010). O trabalho realizado por determinado funcionário não poderia ser fiscalizado por ele mesmo, pois isso aumentaria o risco de inconsistências significativamente.

De acordo com a *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), o sistema de Controle Interno deve ser entendido como:

Plano da organização, conjunto de métodos e medidas coordenadas adotadas pela organização para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período (Oliveira, 2000).

2.3.4 Comandar o controle interno

Em Andrade (1999, p.94) vê-se que as organizações são compelidas a estruturarem-se quando delegam a execução de funções como planejamento,

coordenação, monitoramento, gerenciamento e controle das atividades: “passam a necessitar de um sistema capaz de propiciar razoável certeza de que os negócios serão conduzidos da forma esperada, na direção correta e cuidado para atingir os objetivos fixados”.

O comando é o meio de nos assegurarmos de que cada um cumprirá com o quanto lhe tenha sido designado (Portal de Auditoria – www.portaldeauditoria.com.br). De acordo com Almeida (2010, p.44), tais rotinas compreendem: “formulários internos e externos, evidências das execuções dos procedimentos de controle (mediante a assinatura, carimbos entre outros), e os procedimentos internos dos diversos setores da empresa”. Estes procedimentos visam padronizar as atividades da empresa, proteger o patrimônio de possíveis fraudes e controlar as atividades exercidas.

2.3.5 Coordenar o controle interno

Coordenar é o aspecto mais humano do conjunto de funções. É saber orientar, ensinar, avaliar, premiar e, quando necessário, punir. É uma forma de transformar um grupo em uma equipe (www.portaldeauditoria.com.br).

O propósito do controle deve estar em sintonia com as metas e diretrizes da empresa, Crepaldi (2010) declara que para controlar uma empresa considera-se indispensável estabelecer uma estrutura organizacional adequada com as atribuições e responsabilidades dos funcionários claramente definidas.

Para Franco (2001), os Controles Internos entenderam todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Almeida (2007) destaca que para o controle interno funcionar adequadamente a empresa usuária precisa: definir claramente as atribuições dos funcionários ou setores, descrever no manual da organização todas as suas rotinas internas, limitar e possuir controle físico do acesso a seus ativos, segregar funções, confrontar os ativos com os registros contábeis, exigir o registro apenas das transações autorizadas, e por seus valores e competências corretos.

Na Cartilha de Orientações sobre Controle Interno (2012), pode-se observar que os procedimentos de controle são políticas e ações estabelecidas para diminuir os riscos e alcançar os objetivos do órgão ou entidade. Para serem efetivos, os procedimentos de controle devem ser apropriados, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, e ter custos adequados, sendo abrangentes, razoáveis e diretamente relacionados aos objetivos de controle.

2.3.6 Controlar o controle interno

O controle interno está sujeito aos objetivos da organização, devendo agir de modo que estes sejam alcançados. Segundo Attie (2010) “controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”.

Segundo Wanderlei (2011), o controle consiste em:

Um conjunto de práticas que visam assegurar a qualidade da informação que será utilizada no processo decisório, contribuir para a economia, eficiência e eficácia dos processos organizacionais, minimizar a ocorrência de não conformidades e minimizar a ocorrência de desvios em relação às normas, regulamentos e objetivos organizacionais estabelecidos e planejados. (WANDERLEI, 2011, p.158).

A atividade de controle não deve ser uma ação momentânea, mas algo que esteja internalizado no comportamento das pessoas, portanto, cabe à alta administração promover elevados padrões de conduta, que demonstre a todos os níveis hierárquicos a importância dos controles (Duarte Jr., 1999).

No site Portal de Auditoria (www.portaldeauditoria.com.br), pode-se consultar que controlar é a verificação do andamento dos trabalhos e das realizações, comparado com aquilo que tínhamos em vista (nossos objetivos/metast). O controle normalmente se faz mediante avaliação, comparação de números (quantidade, valores, percentagens, etc.).

O gerenciamento do controle interno assegura que a administração disponha de um processo implementado, para atingir os objetivos propostos, com segurança na realização das atividades. Além disso, visa a assegurar que as metas almejadas

estejam de acordo com a missão da organização e que sejam compatíveis com os níveis de riscos aceitáveis (COSO, 2007).

Com o exposto fica clara a necessidade de a empresa desenvolver procedimentos de controles internos, de modo que possam ser aplicados diariamente e que haja acompanhamento quanto ao cumprimento desses procedimentos por todos os colaboradores.

2.4 PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO

Pode-se consultar no site www.treasy.com.br (Camargo, 2017), os princípios do controle interno são procedimentos adotados para assegurar a salvaguarda dos ativos da empresa. Em outras palavras, são os princípios utilizados para estabelecer formas de proteger os ativos da organização.

Embora exista um conjunto de regras básicas que toda entidade deve observar visando preservar seu patrimônio, elas não garantem o fim de irregularidades. Os principais princípios de controle interno incluem estabelecimento de responsabilidades, procedimentos documentados, autorização de transação, segregação de funções, rodízio de funcionários, supervisão das operações, controles físicos e análises regulares independentes.

Almeida (2012) afirma que os princípios do controle interno, se devidamente seguidos, asseguram a proteção dos ativos da empresa e relaciona nove elementos que são essenciais: (i) responsabilidade, (ii) rotinas internas, (iii) acesso aos ativos, (iv) segregação de funções, (v) confronto dos ativos junto aos registros, (vi) amarrações do sistema, (vii) auditoria interna, (viii) custo do controle x benefícios, (ix) limitações do controle interno.

Sobre a praticidade, o mesmo autor, Almeida (2012) destaca que para o sistema de controle interno ser prático ele deve ser apropriado às proporções da empresa como também ao porte das operações, ter objetivo evidente em relação ao que será controlado e simplicidade em sua aplicação.

Esses são apenas alguns princípios fundamentais para a implantação de um sistema de controle interno eficiente, devendo ser avaliado e adequado aos valores da empresa.

2.5 ESTUDOS ANTECEDENTES

Segundo Lorenzoni e Vieira (2013), a implantação de controles internos e auditoria em empresas de pequeno porte consideram-se viável e requer planejamento e seleção de procedimentos voltados para o perfil da empresa, como uma estratégia para melhor garantir o controle de suas ações e seus resultados, uma vez que estas organizações tendem a crescer.

Silva e Arima (2015) afirmam que a contribuição da auditoria, com a melhoria contínua de controle interno, permite minimizar os riscos de fraudes nas organizações contemporâneas. Mediante o uso da auditoria, o ambiente de controle interno se especializa e atesta que os seus profissionais sejam capacitados para controlar os maiores riscos que a empresa esteja sujeita em seu cotidiano, consequentemente, o principal ganho está associado à melhoria contínua do controle interno, o qual deve ser incorporado à gestão e cultura organizacional.

Conforme Crepaldi (2010) as principais limitações do controle interno são: exigência da administração por abuso de responsabilidade e falta de informações.

Segundo Teixeira (2004), os controles internos são todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção, com o objetivo de evitar fraudes, erros, ineficiências e crises nas empresas.

Para Floriano (2008) a palavra “controle” tem muitas conotações, e seu significado depende da função específica em que é aplicada. Desse modo, ela pode ser entendida como a função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo.

Segundo Maia (2005) um sistema de controle interno adequado influencia ativamente na asseguarção da excelência corporativa. Chegou-se à conclusão que, dentre os quatro principais modelos de controle interno reconhecidos mundialmente, sendo eles: COSO, *Turnbull Report* e o *King Report*, o COSO seria o mais adequado a ser utilizado nas empresas em geral por preocupar-se em simplificar a tarefa do administrador na gestão dos controles internos, por meio do relacionamento direto entre os objetivos, que representam o esforço de uma organização para alcançá-los e os componentes, que representam os meios para que sejam atingidos.

Para obterem-se resultados satisfatórios dos controles internos, é necessário um planejamento bem organizado, de acordo com os objetivos da organização e o acompanhamento efetivo das ações. As informações devem ser bem definidas e repassadas de maneira clara para todos os colaboradores da empresa. Mesmo havendo limitações, os controles internos estão ligados ao combate das ações fraudulentas dentro das organizações e sua utilização vem crescendo significativamente.

2.6 SETOR FINANCEIRO

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica que procura abordar as ferramentas que auxiliam o setor financeiro na condução de uma gestão eficaz na tomada de decisões.

Um controle financeiro bem estruturado é fundamental para se obter sucesso e gerir a empresa. Os principais controles financeiros, segundo Crepaldi (2010), são os controles de caixa; contas a pagar e contas a receber.

Segundo Weston e Bringham (2000), as estruturas organizacionais variam de empresa para empresa, porém, na maioria das empresas, o funcionário responsável pelo departamento financeiro de uma empresa tem responsabilidade direta pela administração do caixa, pelo planejamento dos recursos financeiros, pela venda das ações e dos títulos para levantar capital e pela supervisão do fundo de pensão da empresa.

Neste item serão analisadas as principais categorias: tesouraria, contas a pagar e contas a receber.

2.6.1 Tesouraria

A tesouraria tem como função principal assegurar os recursos financeiros necessários para continuidade dos negócios, por este motivo é considerada uma das áreas mais importantes dentro da empresa. (PORTO, 2009).

Uma forma de controle neste setor seria controlar o fluxo de entradas e saídas do caixa. (PORTO, 2009).

Nesta área cuida-se dos disponíveis, como caixa e bancos. Ambos tratam de recursos com alto grau de liquidez, o caixa representa os recursos imediatamente disponíveis, geralmente utilizados para pequenas despesas e pagamentos não previstos, já os bancos compreendem os saldos bancários em conta corrente, disponível para a empresa para saques, transferências ou aplicações. A falta de recursos financeiros disponíveis para honrar as obrigações de curto prazo da empresa é, segundo Porto (2009, p.26), “uma das razões frequentemente citadas para falências”, por este motivo o controle nesta área visa assegurar esta disponibilidade. (PORTO, 2009).

Attie (2010) aponta que “o sistema de controle interno previne que funcionários possam cair em tentação dado a possíveis problemas pessoais ou financeiros e incorrer em atos ilícitos”.

Sendo assim, fica clara a necessidade do controle das contas caixas e bancos, com procedimentos adequados para prevenção de fraudes e irregularidades nos processos, evitando perdas e melhorando a utilização dos recursos.

2.6.2 Contas a pagar

O controle de contas a pagar, conforme orienta Basso (2005), proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período.

Complementa Attie (2010, p.89) que “um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos”.

O controle dessa área é essencial para que a entidade tenha previsões de futuros desembolsos, se antecipando ao vencimento das obrigações, impactando em um melhor gerenciamento das disponibilidades de recursos para empresa honrar seus compromissos e analisando a forma mais vantajosa para empresa efetuar os pagamentos necessários.

Almeida (2010) aponta alguns controles que podem ser adotados no setor de compras, tais como, aprovação prévia da compra após pesquisa de mercado, cadastro e cotação dos fornecedores, formalização da compra por escrito,

contabilização das operações e de notas fiscais. As compras podem ser à vista e a prazo. Caso a empresa opte por pagamento a prazo, os valores são registrados em contas a pagar, como obrigação do pagamento ao fornecedor. O controle de contas a pagar na empresa tem a finalidade de identificar quais são os principais fornecedores e quais destes são responsáveis pela maior parte do abastecimento, bem como conhecer o montante a ser pago em um determinado período, para então prever o volume de receita necessária para o cumprimento das obrigações, auxiliando na programação dos pagamentos (DIAS, 2010).

Dias (2010) aponta que todas as obrigações devem ser lançadas de forma objetiva e clara a fim de reduzir ou evitar o pagamento de multas, juros e encargos financeiros decorrentes ao atraso de pagamento das obrigações.

Para Crepaldi (2010), as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa.

Sendo assim, o controle nesta área deve fornecer informações que ajudarão a minimizar o risco de pagamentos em atraso e indevidos.

2.6.3 Contas a receber

As contas a receber da empresa são responsáveis pelo controle de todo o recebimento das receitas geradas (duplicatas, recebimentos por caixa, recebimentos de cartão de crédito) e baixa dos recebimentos no sistema.

Basso (2005) ressalta que, por meio do seu controle, é possível analisar quais são os clientes que estão com os seus pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber.

Enfatiza Lins (2011) que todo esse processo inicia com uma eficiente análise da concessão de créditos aos clientes. Fator este que determinará o índice de inadimplência da empresa. O controle desses processos evita que lançamentos sejam efetuados incorretamente ou até mesmo que possam ocorrer fraudes.

As contas a receber estão relacionadas com as vendas realizadas a prazo, sendo registrado no ativo como contas a receber, tendo a empresa um direito sobre seu cliente (ATTIE, 2010).

Dessa forma, Attie (2010) afirma que a empresa pode utilizar “os controles internos que julga importante, dependendo da materialidade, número de pessoas

disponíveis, bem como número de contas a receber”, objetivo é que estes controles possam fornecer certa tranquilidade à empresa.

O controle nesta área deve ser adotado para diminuir os riscos de inadimplência e de prejuízo, possibilitando medidas de cobrança imediata para contas em atraso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Será apresentada a metodologia da pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos, abordagem do problema, caracterização da organização e descrição dos instrumentos utilizados para realização do estudo de caso.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O trabalho enquadra-se como uma pesquisa descritiva que visa analisar, classificar e interpretar os controles internos utilizados, de acordo com Andrade (1999), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o investigador interfira sobre eles.”.

Segundo Gil (1999) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Enquadra-se também como uma pesquisa explicativa que tem como objetivo classificar e interpretar os controles internos utilizados pela empresa e a origem desses controles, conforme Andrade (1999), “esse tipo de pesquisa mais complexo, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar seus fatores determinantes”.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa pode ser definida como descritiva e pesquisa explicativa, pois descreve características, classifica e interpreta os controles internos utilizados no setor financeiro da empresa.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Quanto aos procedimentos para a realização da pesquisa descritiva será adotada a pesquisa bibliográfica e documental. Este tipo de pesquisa, conforme detalhado por Bell (1999) abrange informações extraídas de livros, jornais, revistas, artigos, entre outros. Por pesquisa bibliográfica entende-se a consulta de material já elaborado anteriormente.

Segundo Beuren (2013) a pesquisa bibliográfica “Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada

independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”. O período utilizado para a pesquisa foi durante o ano de 2019.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Em relação à tipologia de pesquisa quanto à abordagem do problema pode-se dizer que possui natureza qualitativa, pois tem como finalidade descrever a complexidade do problema em análise, avaliar a interação das variáveis e permitir o entendimento das particularidades do comportamento da empresa em estudo (BEUREN, 2013).

A tipologia realizada foi a qualitativa, descrevendo os problemas, avaliando as variáveis e entendendo às particularidades do setor financeiro da empresa.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

A pesquisa terá como base os procedimentos e documentos apresentados pela empresa como os controles utilizados na organização, conforme Vergara (2007, p.48) “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza (...)”.

O trabalho apresentado é um estudo de caso, conforme Silva (2003, p.63) nos diz que “o objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação”.

Segundo Yin (2010), experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de formas de realizar pesquisas.

A análise será feita apenas no setor financeiro da empresa, no ano de 2019, onde serão colhidas informações para saber se a empresa dispõe de controles internos e de que maneira pode-se melhorar o que tem-se hoje.

4 ESTUDO DO CONTROLE INTERNO DA EMPRESA “ALFA”

O estudo foi efetuado na empresa “Alfa”, o nome é fictício devido à proteção das informações. É uma empresa do segmento de comércio de cosméticos, que comercializa kits com cinta modeladora, gel redutor de medidas e creme hidratante.

4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA “ALFA”

A organização em estudo é do tipo familiar. Fundada no ano de 2000, começou suas atividades com a venda de um chá emagrecedor e, pouco tempo depois, entrou para o ramo de cintas modeladoras, por meio de vendas por telefone, com divulgação em canais de TV. Atualmente a empresa, distribui os seus produtos para todos os estados brasileiros. Configura-se como uma empresa de tamanho médio, com aproximadamente 300 funcionários.

O fundador ainda permanece no comando da organização e os cargos localizados no nível hierárquico superior são ocupados por seus parentes. Os proprietários atuam como presidentes, diretores, e até mesmo como gerentes, supervisionando diretamente o desempenho dos ocupantes dos cargos localizados no nível de gerência e operacional, distribuídos, por sua vez, ao redor das áreas de vendas, treinamento, marketing e administrativa.

A organização familiar estudada procura manter sua organização em função dos valores e crenças estabelecidos quando da sua criação.

Percebe-se que a formalização de processos existe, entretanto é confusa e sujeita a constantes mudanças em função da gestão centralizada e métodos intuitivos. A estrutura moldada nos estilos dos proprietários, à medida que a organização se desenvolve, torna-se complexa para a manutenção da gestão principal.

Outro aspecto da estrutura organizacional da empresa familiar diz respeito à percepção dos empregados em relação à distribuição da autoridade e hierarquia. Para os funcionários a organização recebe interferência direta dos proprietários nas atividades por eles desenvolvidas, o que acaba atrapalhando a atuação gerencial.

4.1.1 Características principais

Uma das principais características da empresa “Alfa” é que ela é uma empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresarial), o atendimento é feito por meio de tele vendas e as entregas são em todo o território nacional.

4.1.2 Segmento de operação

O segmento de operação da empresa “Alfa” é Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal.

4.1.3 Tipo de atividade

O tipo de atividade da empresa “Alfa” é venda direta de produtos emagrecedores e cintas modeladoras.

4.2 PRINCIPAIS CLIENTES

Os principais clientes são telespectadores dos programas de televisão, onde são divulgados os produtos, montados em kits.

As idades variam muito, mas percebe-se um alto número de senhoras acima de 50 anos. E o gênero que mais adquire os produtos é o feminino.

As vendas são feitas por telefone (receptivo e ativo), venda online, com divulgação em redes sociais e campanhas feitas por influenciadoras digitais.

4.3 PRINCIPAIS FORNECEDORES

O processo de compras assegura que sejam formalizadas apenas as compras com fornecedores já aprovados.

Todos os nossos produtos são adquiridos por meio de fornecedores:

- (a) Cintas e Bermudas modeladoras;
- (b) Creme e Gel modelador;

- (c) Fita métrica;
- (d) Gráfica (tabelas de medidas);
- (e) Necessaires.

A aprovação dos fornecedores é feita sempre por meio de cotação entre três empresas, a maioria dos fornecedores estão conosco há mais de dois anos.

4.4 SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA “ALFA”

O setor financeiro da empresa em estudo é composto por sete funcionários: um supervisor do setor, três funcionários de contas a pagar e três de contas a receber. O setor acumula diversas atividades, sendo assim, foram realizadas algumas subdivisões da área para distribuir as atividades, facilitando os processos.

4.4.1 Características do setor financeiro

O setor é organizado, porém existe a necessidade da melhora nos controles internos. As atividades estão bem divididas em: agendamento das contas a pagar, o pagamento das mesmas, os relatórios financeiros feitos diariamente, controle das contas a receber, envio de remessa de boletos, baixa e controle dos recebimentos, controle do caixa do setor.

4.4.2 Fluxo de documentos

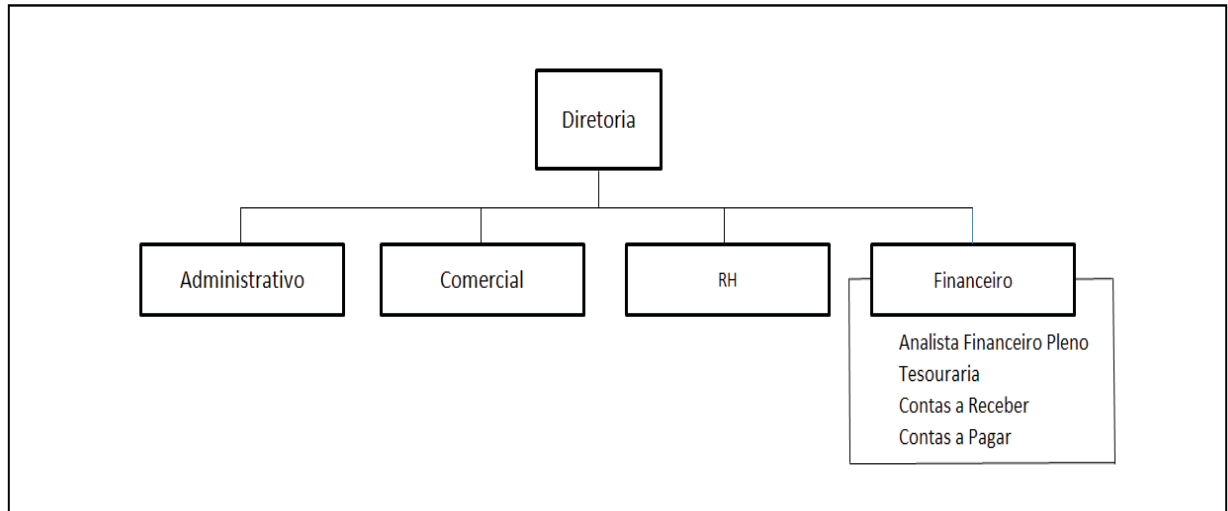
O fluxo de documentos no setor financeiro é grande, pois todos os pedidos de produtos, compras e suas respectivas notas fiscais e boletos de pagamentos são arquivados. A conciliação bancária e os pagamentos são arquivados separadamente dia-a-dia.

4.4.3 Organograma das operações

Este organograma foi desenvolvido pela autora, pois a empresa não possui organograma, manual de procedimentos e nem uma política formal a respeito de

controles. Na Figura 1, pode-se visualizar o organograma do setor financeiro da Empresa “Alfa”.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

No financeiro tem um responsável pelo setor, que faz análise do fluxo diário gerenciando as disponibilidades de recursos, para que a empresa possa honrar seus compromissos, analisa a forma mais vantajosa para efetuar os pagamentos necessários, e supervisiona as atividades da Tesouraria, Contas a Receber e Contas a Pagar.

Na tesouraria tem um assistente financeiro, que faz todos os pagamentos em dinheiro, transferências bancárias e pagamentos no internet banking também.

No contas a receber tem um assistente financeiro e dois auxiliares financeiro, que fazem o controle/acompanhamento dos recebimentos em cartão de crédito e depósitos, fazem também os relatórios de inadimplências e cancelamentos.

No contas a pagar tem um assistente financeiro e um auxiliar financeiro, que fazem o controle de todos os compromissos da empresa, sempre cuidando para que os lançamentos sejam feitos nas datas corretas, para evitar pagamentos de multas e juros desnecessários.

4.5 ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO

Boynton, Jonson e Kell (2002) enfatizam que os controles internos são operados por pessoas, não são meramente um manual de políticas e um conjunto de formulários. Por isso, são os resultados da interação entre pessoas e processos em todos os níveis da organização.

Desse modo, os elementos do controle interno representam as políticas e práticas gerenciais adotadas pela organização e evidenciam as responsabilidades, rotinas e procedimentos que devem ser seguidos pelas pessoas envolvidas.

FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DO CONTROLE INTERNO

Estrutura	Características
segregação de funções	estabelece a independência nas funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização
sistema de autorização	compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos
sistema de registro	compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, a existência de um plano de contas para facilitar o registro e preparação das demonstrações financeiras e a utilização de um manual descritivo de uso de contas

FONTE: Adaptado de Attie (2010)

Pode-se visualizar na Figura 2 as características da estrutura do Controle Interno.

4.5.1 Características do Controle Interno

No Contas a Pagar existem as funções de aprovação, registro e pagamento das obrigações. Os pagamentos são controlados por data de vencimento, existe uma revisão dos documentos comprobatórios, existem critérios definidos para a formação de processos de pagamentos, aprovação do processo por funcionário autorizado e existe também um controle/análise das pendências.

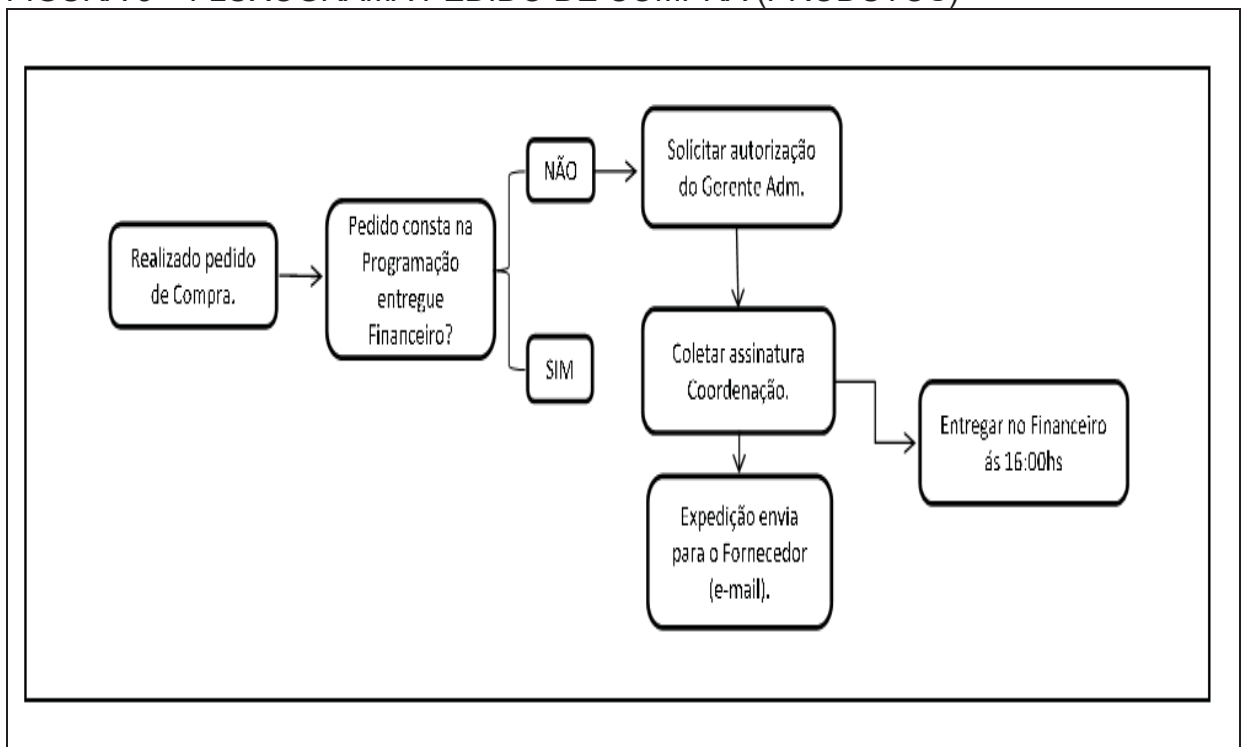
No Contas a Receber temos os controles de recebimentos, prestações de contas diárias, conciliação e análise de divergências, controle de adiantamentos recebidos de clientes, baixa de títulos quando necessário e autorizado.

4.5.2 Fluxo de documentos do controle interno

Diariamente são recebidos documentos para controle interno do setor financeiro. Existe o pedido de produto, o mesmo é enviado aos fornecedores, a compra é feita sempre com antecedência e custo previamente autorizado, depois da entrega dos produtos, as notas fiscais são conferidas e seus respectivos boletos são entregues no financeiro para arquivo e programação do pagamento na data correta.

O fluxograma permite uma visão geral do processo e quais decisões devem ser tomadas em diferentes situações. As áreas envolvidas são à base do trâmite de informações as quais são alocadas lado a lado no fluxo do processo. Essa técnica torna possível visualizar e ter pleno entendimento de todas as áreas envolvidas e qual sua participação no processo (DIAS, 2010).

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA PEDIDO DE COMPRA (PRODUTOS)



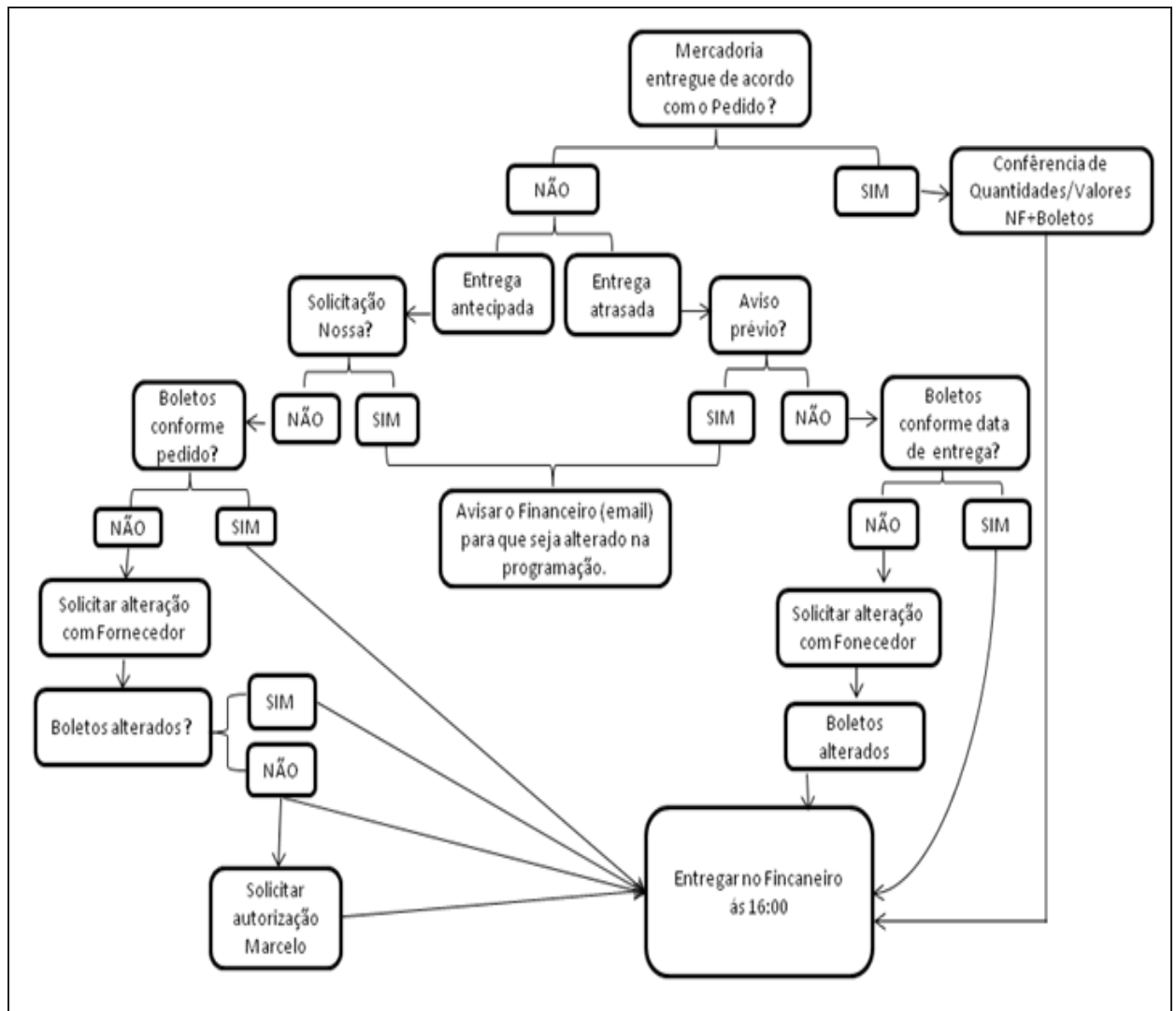
FONTE: Elaborado pela autora (2019).

Na Figura 3, pode-se ver o fluxograma do processo de compra dos produtos.

O Setor de Logística é o responsável pelo estoque de produtos e por fazer a previsão de compras, apenas dos produtos. Todo mês eles entregam ao Setor Financeiro uma programação do que comprarão no mês seguinte.

Após isso, vão seguindo a programação para efetivarem os pedidos de compra, sempre que necessitam comprar produtos que estão fora desta programação precisam coletar assinatura do Gerente Administrativo autorizando a compra, e só depois entregam o pedido assinado ao Setor Financeiro para a programação dos pagamentos.

FIGURA 4 – FLUXOGRAMA RECEBIMENTO DE PRODUTOS E ENTREGA DE NOTAS FISCAIS E BOLETOS AO SETOR FINANCEIRO.



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

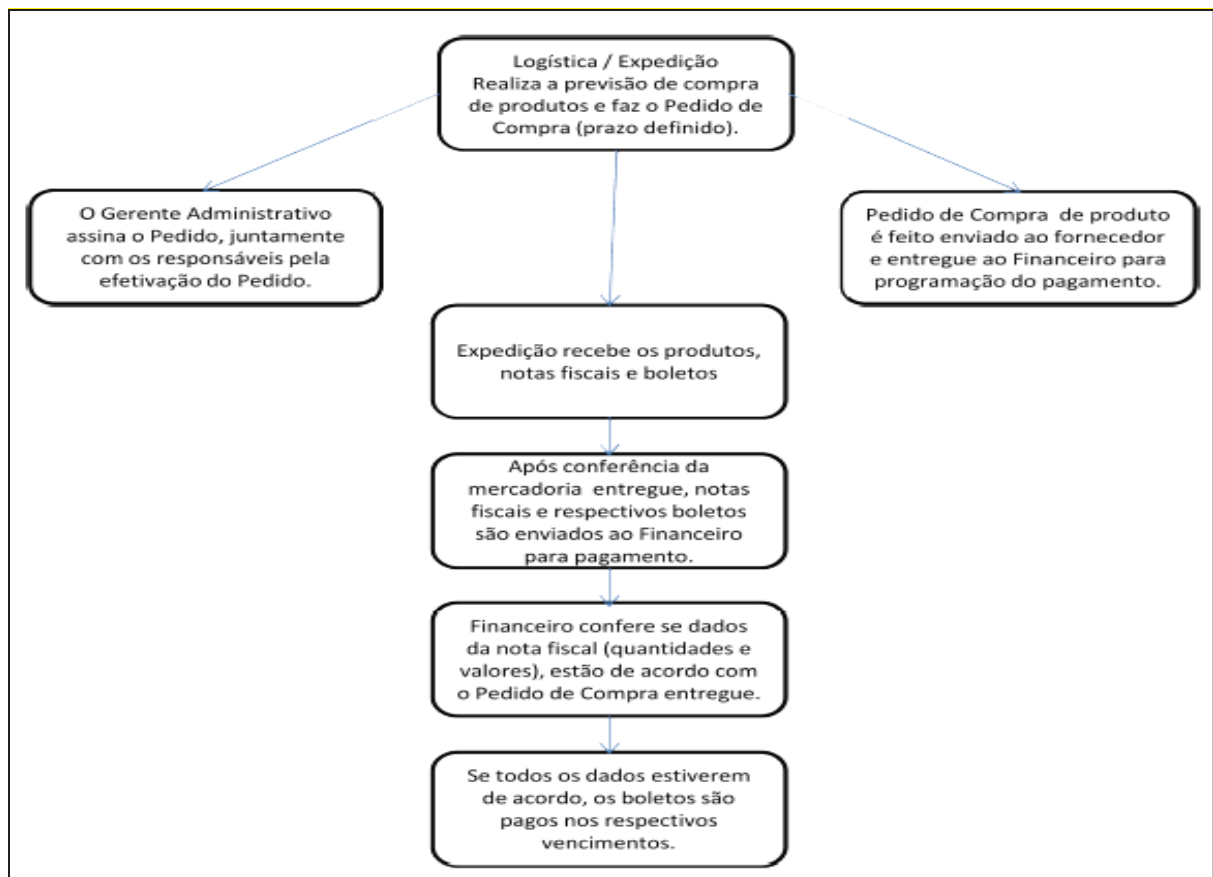
Na Figura 4, pode-se verificar todo o processo desde o recebimento de mercadorias até a entrega das notas fiscais e boletos ao Setor Financeiro. Depois do recebimento o Setor de Logística faz a conferência das quantidades que foram entregues, valores e prazos de pagamento, se tudo foi entregue corretamente, de acordo com a programação feita anteriormente, os boletos e respectiva nota fiscal são encaminhados ao Setor Financeiro para programação dos pagamentos. Se houver alguma divergência na quantidade recebida, ou nos valores e prazos de pagamentos, o Setor de Logística entra em contato com o fornecedor para solicitar correção do que for necessário.

E quando há entrega antecipada, o Setor Financeiro tem que ser avisado com antecedência para antecipar também a programação dos pagamentos, devidamente autorizado pelo Gerente Administrativo.

4.5.3 Organograma das Operações do Controle Interno

Na Figura 5, pode-se ver um organograma da operação de controle interno referente ao processo de solicitação e compra de produtos:

FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DE OPERAÇÃO DO CONTROLE INTERNO (PEDIDO DE COMPRA DE PRODUTOS)



FONTE: Elaborado pela autora (2019).

O Setor de Logística é quem faz a previsão, a realização dos pedidos de compra dos produtos, e entrega ao Setor Financeiro os pedidos, devidamente assinados por todos os responsáveis pelo processo. Depois desta entrega o Setor Financeiro provisiona os respectivos pagamentos nas datas corretas, de acordo com os prazos acordados com os fornecedores. Este processo é finalizado quando a Logística entrega ao Financeiro, as notas fiscais e boletos dos produtos recebidos e conferidos.

4.5.4 Verificação de Inconformidades

As inconformidades são verificadas quando não há uma conferência adequada nos setores que enviam os documentos para o setor financeiro. Quando é feita a conferência dos documentos comprobatórios pelo setor financeiro e são detectadas inconformidades, o responsável entra em contato com o funcionário que entregou o documento, para solicitar a correção ou explicação da divergência.

4.6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

No sentido de propor melhorias aplicáveis à empresa, o controle interno deve ser reestruturado para proteger os ativos e transações da organização.

Para o Setor Financeiro as melhorias devem ser aplicadas nos procedimentos de controle de caixa, para evitar fraudes, controle de recebimento de notas fiscais para pagamentos, sempre verificar os prazos de pagamentos para que não haja atraso, evitando pagamentos de multas e juros desnecessários; melhoria nos relatórios de controle de recebimento de cartões; controle de provisão de pagamentos dos produtos; melhorar a comunicação com os outros setores; controle dos prazos para recebimentos de faturas para efetuar os pagamentos; confecção de um fluxograma das atividades, definindo assim as rotinas do setor.

Proposta de reestruturação e melhorias nos seguintes itens:

- (a) **Definição de responsabilidades:** a empresa precisa melhorar a definição de responsabilidades, já houve uma melhora nesta questão, mas é necessário aperfeiçoar e ajustar. Segundo Arantes (1998, p.175), “é bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria”, tais como departamentos de finanças ou de controladoria. Para Attie (2010) a existência de organogramas claros determinam as linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.
- (b) **Atividades/procedimentos de controles internos:** todas as atividades devem ser documentadas, possibilitando a verificação dos procedimentos

e evitando fraudes. Para Attie (2010), a precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais “compreende a geração de informações adequadas, oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e melhor entender os eventos realizados na empresa”. Almeida (1996, p. 55) complementa que: “o sistema de controle interno deve ser planejado de forma que, registrada a informação, ela só poderá ser alterada através de autorização, pelos seus valores corretos e dentro do período de competência”.

- (c) **Segregação de funções:** a segregação de funções deve ser melhorada, para que um mesmo funcionário não seja responsável por muitas tarefas. Para Almeida (1996, p. 54), a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não tenha acesso aos registros contábeis e aos ativos, pois são funções incompatíveis dentro do sistema de controle interno. Segundo Crepaldi (2007, p. 276) a segregação de funções “cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e riscos envolvidos”.
- (d) **Rodízio de funcionários:** é necessário também evitar que um funcionário exerça uma determinada função por muito tempo, o rodízio de funcionários pode ser uma boa opção, utilizando o período de férias dos colaboradores para realizá-lo. Para Attie (2009, p. 156) rotação dos funcionários, corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias.
- (e) **Supervisão das operações:** a supervisão das operações deve ser executada em todas as atividades e em todos os níveis da estrutura organizacional, de acordo com os objetivos da organização e do setor, diminuindo a probabilidade de furtos e/ou desfalques. Segundo Attie (2009, p.158), os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional são os que seguem: Seleção; Treinamento; Plano de Carreira; Relatórios de desempenho; Relatório de horas trabalhadas; Tempos e Métodos; Custo-padrão; Manuais internos; Instruções formais.

- (f) **Sistema de autorização e aprovação:** é necessária uma melhoria no sistema de autorizações e aprovações dos processos do setor financeiro, de maneira que fique registrado de alguma forma e seja cumprida a hierarquia. Para Attie (2009, p. 155) um sistema de autorização e aprovação: “compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos”.
- (g) **Diminuição de erros e desperdícios:** a diminuição de erros é necessária para evitar desperdícios, a divisão de trabalho seguindo às normas e procedimentos, evita a ocorrência desses erros. Para Fayol (1981, p.139) o controle interno tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”.

Sendo assim, será necessária a reestruturação dos controles internos em toda a empresa, pois não existe a possibilidade de reestruturar apenas o Setor Financeiro.

A proposta de reestruturação dos controles internos terá que ser apresentada para a gerência administrativa, para que possam mapear os setores, fazer o levantamento da estrutura, elaborar o fluxograma de toda a organização, e fazer o cronograma para os ajustes.

Em função da pandemia a empresa está trabalhando com 50% da capacidade operacional, por este motivo a reestruturação dos controles internos não será feita neste momento, pois diariamente estão havendo mudanças na administração das atividades, não permitindo a dedicação necessária para o desenvolvimento de um projeto para reestruturação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os requisitos necessários para melhoria de controle interno para o setor financeiro da empresa “Alfa”.

Com base no objetivo principal surgiram três objetivos específicos que direcionaram este estudo: (1) levantar a estrutura do setor financeiro da empresa - foi realizado um levantamento da estrutura do setor e identificada a necessidade de uma reestruturação e definições de funções e objetivos da empresa. Foi identificada a necessidade da reestruturação de controles internos de toda a empresa, pois os setores são interligados e conversam diretamente entre si.

(2) verificar as principais falhas por falta do controle interno – foram verificadas falhas principalmente nos pagamentos, recebimentos de faturas e não verificação de datas; falta de dinheiro no caixa em dias de grande fluxo de pagamentos, uma das causas é a falta de recibo no caixa quando retirado dinheiro para outros setores, perdendo o controle do que foi pago em dinheiro no dia.

(3) apresentar proposta consolidada para implementação do controle interno no setor financeiro – melhorando a definição das responsabilidades; as atividades/procedimentos de controle interno; executando a segregação de funções; rodízio de funcionários; supervisão das operações; aperfeiçoando o sistema de autorização e aprovação e a diminuição de erros e desperdícios.

Entende-se que todos os objetivos propostos foram atendidos por meio de observações de campo, análise documental, descrição detalhada do mapeamento realizado no setor financeiro da empresa e seus respectivos controles e pesquisa bibliográfica, que resultaram em um diagnóstico acerca dos controles internos atuais e uma proposta de melhoria para toda a empresa.

Para melhoria e ajuste dos controles internos da empresa em estudo, será necessário formalizar documento contendo as responsabilidades de cada colaborador, fazer um manual de atividades e rotinas, pois os colaboradores não são instruídos acerca de suas atribuições. Com um manual de procedimentos e as atividades bem definidas, pode-se minimizar a probabilidade de erros nos processos.

O controle de desvio de funções também se faz necessário, pois os gestores não devem executar os trabalhos de outros setores, evitando tomar decisões

incompatíveis com as reais necessidades da empresa, atentando para as rotinas e procedimentos adequados nas transações da organização.

Em especial no setor financeiro, percebeu-se o desvio de função, pois o setor acaba fazendo trabalho extra de revisão dos serviços executados por outros setores, de todos os documentos que são entregues, gerando assim um grande fluxo de retrabalho. Com relação à entrega de documentos, por outros setores ao setor financeiro, já houve uma melhora no processo de padronização, mas ainda precisa ser aperfeiçoada. No arquivamento dos documentos gerados durante os processos, necessita melhorar a padronização do mesmo, para facilitar futuras análises e consultas.

A implantação do sistema na empresa, ainda está em andamento, atualmente todas as planilhas e controles financeiros são feitos em Excel, isso também gera muito retrabalho, pois algumas planilhas não são interligadas. Existe uma grande fragilidade no arquivamento e segurança dessas planilhas.

Porém, o sistema precisa ser implantado nos outros setores, para iniciar a integração deles com o Setor Financeiro. A empresa desenvolvedora do sistema está trabalhando para finalizar o quanto antes esta integração.

Verificou-se que uma das principais causas que comprometem o controle interno da empresa em estudo, refere-se à falta da formalização de uma política de controle interno em toda a empresa, a questão cultural proporciona o controle das atividades e procedimentos de forma improvisada, isso afeta a confiabilidade das informações, aumentando a probabilidade de erros.

Conclui-se que existe falha, com relação ao conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos da empresa, reforçando que é necessário providenciar manuais de procedimentos e código de ética, desenvolver um controle de qualidade e treinamento que vise melhorar os processos, diminuindo os erros e desperdícios. Pois é essencial que os colaboradores conheçam e entendam as necessidades e objetivos da organização para que haja comprometimento e envolvimento da equipe para melhoria contínua dos processos.

Diante deste estudo, recomenda-se a revisão de toda a estrutura da empresa e posteriormente dos seus controles internos, pois a falha nos controles internos está interligada entre os setores, não existe a possibilidade de melhora apenas no Setor Financeiro, tem que haver conexão e comprometimento entre todos os

setores, para poder realizar um processo de controles internos eficiente e eficaz, havendo assim um melhor desempenho para diminuição de fraudes e riscos de não conformidade, das transações por falta de integração da estrutura do controle interno da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo: 5ª ed.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. **Auditoria: um curso moderno e completo: 6ª ed.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. **Auditoria: um curso moderno e completo: 6ª ed.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ANDRADE, A. **Eficácia, Eficiência e Economicidade – Como atingi-las através dos Controles Internos.** São Paulo: A. Andrade, 1999.

ATTIE, W. **Auditoria. Conceitos e Aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Auditoria. Conceitos e Aplicações.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BASSO, I. P. **Iniciação à auditoria.** 3ª ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

BERGAMINI, JUNIOR. S. **Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 2005.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMARGO, R. F. **O que um sistema de controle interno pode fazer pela sua empresa?** Tudo sobre vantagens, princípios e Metodologia Coso. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controle-interno>>. Acesso em 06 de julho de 2019

CASTRO, D. P. de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Macgraw-hill do Brasil, 1983.

Controles Internos – Disponível em:<http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriagerencial_controlesinternos.htm> Acesso em 06/10/19.

COOK, J.W.; WINKLE, G.M. **Auditoria: Filosofia e Técnica.** 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 1979.

COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada - Sumário Executivo - **COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf.** 2007–Disponível:

<<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 28 mar 2020.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 6^a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, F.; GLOCK, J. O. **Controle Interno nos Municípios: orientação para a implantação e relacionamento com os Tribunais de Contas**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, S. V. S. **Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas 2010.

DUARTE JR, A. M.; PINHEIRO, F; JORDÃO, M. R.; BASTOS, N. T. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: classificação, definição e exemplos**. Resenha BM&F, 1999.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4^a ed. atual. São Paulo: Atlas, 2001.

GHERMAN, M. (2005). **Controles internos – buscando a solução adequada – Parte III**. <<http://www.checkuptool.com.br>>. Acesso em: 28 mar 2020.

GOMES, J. S. e SALAS, J. M. A. **Controle de gestão – Uma abordagem contextual e organizacional**. 2^a ed., São Paulo, Atlas, 2000.

LEMES, L. M.; REIS, J. A. G. **Controle Interno nas Empresas**. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-90.PDF>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

LOPES SÁ, A. **Curso de Auditoria**: 8^a ed., São Paulo: Atlas, 1998.

LORENZONI, R; VIEIRA, E. T. V. **O controle interno e a auditoria como ferramenta de desenvolvimento nas micro e pequenas empresas**. Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto- GEDECON, Brasil, v. 1, n.1, p. 118-132, 2013. Disponível em: <<http://revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/GEDECON/article/view/287/229>>. Acesso em 10 de julho de 2019.

MAIA, M. S.; SILVA, M. R. da.; DUEÑAS, R.; ALMEIDA, P. P. de.; MARCONDES, S.; CHING, H. Y. **Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa**. Revista Universo Contábil – FURB – Universidade Regional de Blumenau, 2005. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/79/248>>. Acesso em: 29 mar 2020.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

OLIVEIRA, L. M. **Introdução à Contabilidade.** São Paulo: Futura, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PORTO, L. S. **A importância da gestão de tesouraria nas decisões estratégicas.** 2009. Monografia (Conclusão do curso) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ciências Administrativas, Porto Alegre.

RIBEIRO, S. M. R. **Controle interno e paradigma gerencial.** Brasília, DF: Mare/Enap, 1997. (Texto para discussão n. 17).

RITTA, C. O. **Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda** - Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis, abr./jul. 2010.

SÁ, A. L. **Curso de Auditoria.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. L.; ARIMA, C. H. **A contribuição da auditoria com a melhoria contínua de controle interno para minimização de riscos de fraudes nas organizações.** 114 f. Trabalho de Graduação (Mestre em Ciências Contábeis e Atuárias), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

TCE-MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais - **CARTILHA de orientações sobre controle interno.** (2012). Tribunal de Contas da União, Minas Gerais. Disponível em:
<https://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf>. Acesso em: 28 mar 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** 10ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.