

**AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS NO SETOR
FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Viviane Rodrigues de Amorim

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Ana Carolina Vasconcelos Colares

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Cássia de Oliveira Ferreira

Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

Esta pesquisa trata do estudo sobre os controles internos utilizados no setor financeiro em uma empresa de pequeno porte no ramo de baterias, sob a ótica das atividades de contas a pagar e contas a receber. Tem-se como objetivo geral avaliar a eficácia dos controles utilizados e recomendar melhorias para as irregularidades identificadas. Para isso foi realizado levantamento dos controles utilizados pela empresa por meio da aplicação de questionários fechados, da observação e análise de documentos e processos da entidade. Com base nos resultados encontrados, foram identificados alguns eventos de possíveis riscos e de processos inadequados, a partir dos quais foram apresentadas propostas de melhorias para minimizar os efeitos desses eventos, com o intuito de fazer com que a empresa tenha um melhor controle de suas finanças para viabilizar a tomada de decisão de forma assertiva por parte dos gestores.

Palavras chave: Controle interno. Departamento financeiro. Contas a pagar. Contas a receber.

1 INTRODUÇÃO

As microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), desempenham papel relevante na economia tanto na geração de renda, quanto na criação de empregos. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) aponta em pesquisa realizada que a taxa de sobrevivência das organizações de pequeno porte tem apresentado melhores resultados com o passar dos anos com a utilização de controles internos. Sabe-se que para a continuidade e crescimento das organizações se faz necessário a realização de controle interno eficiente de seus recursos.

Chiavenato (2014, p.178) define controle como sendo “um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado”. Sendo que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”.

De acordo com Fayol (1981, p.139), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. Afirma ainda que o controle é aplicável a tudo: as coisas, as pessoas, aos atos, etc.

O controle interno realiza a organização dos processos e rotinas da empresa com o intuito de proteger seus ativos e de gerar informações contábeis e administrativas mais confiáveis e fidedignas, possibilitando também identificar eventuais erros e fraudes cometidos por funcionários. Além de utilizar as ferramentas de controle interno é importante também que ocorra uma manutenção periódica dessas ferramentas, conferindo se o que foi estabelecido está sendo cumprido e se há necessidade de fazer alguma adequação nos controles existentes.

Para que se tenha um bom funcionamento da empresa é fundamental que haja um controle interno em todas as suas atividades, pois cada setor possui a sua devida importância e deve ter suas rotinas bem definidas e controladas. O setor financeiro em uma entidade tem função de controlar as receitas e despesas por meio das atividades de contas a receber e contas a pagar, além das contas de caixa e bancos. É o responsável também por gerar as informações que irão dar origem aos demonstrativos contábeis.

Uma organização que não tenha um controle interno eficiente do seu financeiro não consegue ter uma visão da realidade em que seus negócios se encontram, incorrendo em prejuízos que muitas vezes poderiam ser evitados ou minimizados diante da utilização de controles das atividades desse setor. Um controle eficiente das finanças assegura ainda que as informações sejam confiáveis, direcionando os gestores em sua tomada de decisões e antecipando também possíveis situações que possam levar a empresa a descontinuidade das suas operações.

Lorenzoni e Vieira (2013) relatam que o crescimento das pequenas empresas ocasiona a necessidade do uso de controles internos, os quais possam colaborar para o bom desenvolvimento e maior controle das operações desempenhadas pela organização. Já Garcia, Kinzler e Rojo (2014) dizem que os controles internos quando eficientes e usados corretamente, servem de caminho para o conhecimento da situação da empresa e tomada de decisões em prol do desenvolvimento de seus empreendimentos.

Tendo em vista o contexto apresentado, este estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a eficácia dos controles internos do setor financeiro de uma empresa no ramo de baterias tracionárias e carregadores?

A fim de responder ao problema de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo avaliar a eficácia dos controles utilizados no setor financeiro de uma empresa no ramo de baterias e recomendar melhorias para as possíveis irregularidades identificadas. Para se atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) descrever os controles internos utilizados no setor financeiro da entidade objeto da pesquisa, (ii) avaliar os riscos de controle existentes no setor financeiro de uma empresa de pequeno porte; (iii) sugerir melhorias nos controles internos existentes fazendo com que as informações geradas pelo setor financeiro sejam mais relevantes e fidedignas para a diretoria.

Este estudo justifica-se, para a entidade objeto da pesquisa, pela possibilidade de apresentar contribuições relativas ao aperfeiçoamento dos controles internos no setor financeiro. De maneira geral esse estudo torna-se relevante diante do fato de que as entidades de pequeno porte nem sempre possuem controles internos adequados a sua realidade e sem estes, sua continuidade no mercado fica comprometida.

Para a contabilidade, este estudo justifica-se no sentido de que quando as informações e relatórios gerados estão sustentados por um controle interno eficiente, os dados irão retratar de forma mais confiável e clara a situação patrimonial da entidade, passando uma maior credibilidade e importância para o serviço prestado por profissionais dessa área.

Já para os gestores, este estudo se justifica pela necessidade dos mesmos terem informações mais fidedignas em mãos, que irão auxiliá-los em tomadas de decisões mais seguras, auxiliando também a sua gestão em vários aspectos, tanto no que diz respeito à gestão de processos quanto à gestão de pessoas. Por fim, este estudo torna-se relevante para a auditoria interna, pois esta tem o papel de identificar a eficiência dos controles implantados na empresa, se estes estão sendo cumpridos e se precisam de adequações, com o intuito de atender aos objetivos da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controles Internos

Cordeiro (2013, p.67) afirma que “a origem dos controles internos está relacionada às necessidades crescentes de informações sobre a performance empresarial”. Para gerar essas informações, passou-se, por conseguinte, a exigir controle interno eficiente, de sorte a permitir um acompanhamento eficaz, pela administração e público em geral. De acordo com Almeida (2012, p.57) “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”.

Ribeiro e Coelho (2013) dizem que o planejamento, implantação e desempenho do controle interno têm o intuito de enfrentar os riscos de negócio que ameacem o alcance dos objetivos da administração. De acordo com o autor, um sistema de controle interno adequado permite ao auditor independente a obtenção de informações mais confiáveis extraídas das demonstrações contábeis. Tais informações auxiliam a administração e torna eficiente os

processos produtivos por meio da redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, proporcionando à organização maior competitividade.

No que diz respeito à avaliação dos controles internos, Crepaldi (2013, p.465) apresenta que ocorre de forma individualizada, de acordo com cada empresa. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014) dizem que para se compreender o conceito de controle interno deve-se analisar a sua aplicação no contexto das necessidades específicas de cada empresa.

Diante do exposto, verifica-se que a implantação de controles internos deve ser feita de forma que estes se adaptem aos processos da entidade, para que os objetivos estabelecidos pela administração sejam alcançados.

De acordo com Attie (2011, p.195) “o conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar”. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014) citam alguns fatores que demonstram a importância do controle interno, são eles: tamanho e complexidade da organização (quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural), responsabilidades (a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração) e caráter preventivo (as rotinas de verificação e revisão são características de um controle interno).

Segundo Cordeiro (2013, p.69) “os problemas de controles internos encontram-se na empresa moderna, em todas as suas áreas: vendas, fabricação, compras, tesouraria, etc”. Crepaldi (2013), apresenta que a administração da organização é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, e por verificar seu cumprimento pelos funcionários. Marcelo e Cordeiro (2013, p.69) dizem ainda que “informações distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa”.

A partir do exposto, verifica-se que a administração possui um papel fundamental na implantação, cumprimento e adequação dos controles internos e que as informações geradas a partir de então, tendem a ser mais confiáveis e fidedignas.

Marcelo e Cordeiro (2013, p.71) dizem que “os objetivos do controle interno são, entre outros, assegurar que as várias fases do processo decisório, o fluxo de informações, a implementação das decisões se revistam da necessária confiabilidade”. De acordo com Crepaldi (2013) as irregularidades que mais acometem as empresas são o suborno, a fraude e o desfalque. O conceito de salvaguardar os interesses (ou proteger os ativos) pode-se referir a irregularidades intencionais e não intencionais, onde Marcelo e Cordeiro (2013, p.72) citam os seguintes exemplos: “erros provenientes de cálculos incorretos, contabilização inadequada, realização de procedimentos indevidos ou sua omissão”.

De acordo com Attie (2011, p.198) “o objetivo do controle interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina prover os meios à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme”. Os principais meios que irão dar suporte ao estímulo à eficiência profissional são: seleção, treinamento, relatórios de desempenho, manuais internos e instruções formais.

Segundo Attie (2011, p.199) “o objetivo do controle interno, relativo à aderência às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal”. Marcelo e Cordeiro (2013, p.73) complementam dizendo que “as pessoas e todos os segmentos da organização precisam funcionar harmonicamente, possibilitando que a estrutura da empresa fique totalmente direcionada para o mesmo fim”.

Os principais meios que irão dar suporte as aderências de políticas existentes são: supervisão, sistema de revisão e aprovação e auditoria interna. De acordo com Almeida (2012) o custo para se obter o controle interno não deve ser maior do que os benefícios que esse controle pode trazer. Nascimento e Reginato (2010, p.154) dizem que “há de se tomar cuidado para que a empresa não seja infestada por controles internos cujos objetivos não sejam criteriosamente avaliados”.

Almeida (2012, p.64) diz ainda que “os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes”.

Nascimento e Reginato (2010, p.155) complementam dizendo que “não se mede a eficácia de um sistema de controles internos pela quantidade dos elementos que o compõe, mas sim pela sua qualidade, fluência, integração e coesão”. Com isso, entende-se que são vários elementos que envolvem a eficácia do controle interno e a empresa deve observar a questão do custo benefício em relação a sua implantação.

2.1.1 Controles contábeis e controles administrativos

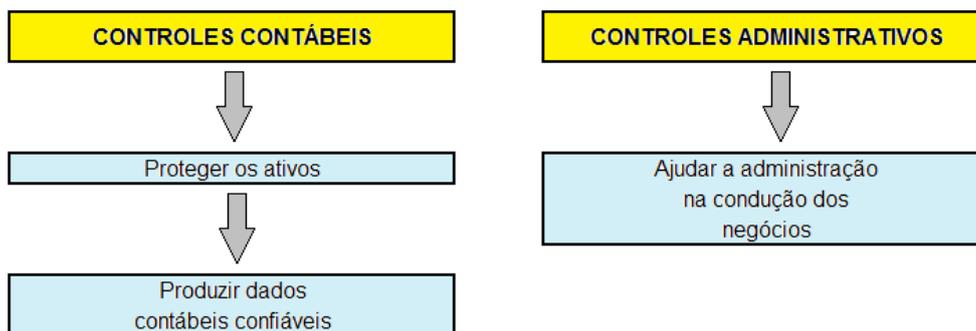
Crepaldi (2013, p.472) afirma que “controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõe”. O objetivo dos controles contábeis, de acordo com Perez Júnior e Oliveira (2004), é permitir que: as transações sejam registradas quando necessário, permitindo a elaboração periódica de demonstrações contábeis e a manutenção do controle contábil sobre os ativos e Os ativos registrados contabilmente sejam comparados com as existências físicas em intervalos razoáveis e tomem-se ações adequadas em relação a qualquer diferença constatada. (PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA, 2004, p.80).

Já os controles administrativos, de acordo com Attie (2011, p.193), “compreendem o plano de organização e todos os procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração”. Marcelo e Cordeiro (2013, p.68) complementam que “nesses controles, incluem-se relatórios de desempenho, estudos de tempos e movimentos, controles de qualidade, programas de treinamento, análises estatísticas, entre outros”.

O objetivo dos controles administrativos, de acordo com Perez Júnior e Oliveira (2004, p.80), é permitir que: “as transações sejam efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração e o acesso aos ativos seja permitido com autorização”.

De forma sintetizada, a Figura 1 apresenta as características dos controles contábeis e controles administrativos:

Figura 1 - Controles contábeis x Controles administrativos



Fonte: Adaptado de Crepaldi (2013, p.472)

Segundo Crepaldi (2013, p.494) “as características de um eficiente sistema de controle interno compreendem: o plano de organização; Sistema de autorização e escrituração; Pessoal qualificado; e Práticas salutaras”. O plano de organização, segundo Perez Júnior e Oliveira (2004, p.81) “é representado normalmente pelo organograma e complementado pelas diretrizes da administração e manuais de procedimentos”. Crepaldi (2013, p.494) diz que “embora um plano de organização apropriado varie com o tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório deve ser simples e flexível”.

Portanto, pode-se dizer que um plano de organização não é padrão para todas as entidades, devendo se adequar as características individuais da instituição em que será implantado. Outra característica de um controle interno eficiente, de acordo com Crepaldi (2013, p.494) compreende “um sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas”.

Já em relação ao sistema de autorização e escrituração, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2014, p.75) dizem que “são inseridos no fluxo diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio será conferido nos estágios seguintes”. De acordo com Crepaldi (2013, p.496) “um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas”.

Attie (2011, p.195) diz que “todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações adequadas para a realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional”. Marcelo e Cordeiro (2013, p.74) reforçam que “o pessoal envolvido com funções de controle deve ser criteriosamente selecionado, bem treinado”. Desta forma verifica-se a importância de haver pessoal qualificado na empresa para executar os procedimentos.

Segundo Crepaldi (2013, p.495) “o esmero nas práticas observadas na execução das tarefas e nas funções atribuídas a cada um dos departamentos da empresa determinará a eficiência do controle interno e das contas que dele fazem parte”.

De acordo com Attie (2011, p.194) “os procedimentos adotados precisam conter os requisitos necessários para a autorização das transações, seu registro e salvaguarda dos ativos”. Com isso, entende-se que práticas salutaras envolvem a separação de determinadas funções, determinando assim a eficiência do controle interno.

2.1.2 Limitações e Riscos

De acordo com Boynton, Johnson e Kell (2002) os controles internos fornecem apenas uma segurança razoável para a administração quanto ao alcance dos objetivos da organização. Crepaldi (2013, p.501) diz que “na aplicação da maioria dos procedimentos de controle, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuidos ou outros fatores humanos”.

Já Cavalcanti citado por Melo e Santos (2015, p.119) apresenta algumas limitações dos controles internos, sendo elas: “conluio de empregados; empregados negligentes na execução de tarefas; e empregados não são adequadamente instruídos com relação às normas internas”. Sobre as entidades de pequeno porte, Ribeiro e Coelho (2013) dizem que elas possuem geralmente um número menor de empregados, o que pode dificultar a segregação de funções.

As principais limitações apontadas por Boynton, Johnson e Kell (2002) são: erros de julgamento, falhas, conluio, atropelamento pela administração e custos versus benefícios.

Quanto ao gerenciamento de riscos, Dantas *et al* (2010) utilizam um método nos preceitos do COSO, que é uma organização privada criada para prevenção de fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa. Esse modelo citado por Dantas *et al* (2010) contempla três etapas: “identificação e avaliação da importância dos riscos; Identificação e avaliação da efetividade dos controles; e Identificação dos níveis de prioridade no tratamento dos riscos”. Para esse estudo, foi abordado a etapa 1 desse processo.

Na etapa 1 de identificação e avaliação da importância dos riscos, Dantas *et al* (2010) dizem que “o primeiro passo consiste em identificar e relacionar os diversos riscos a que o negócio em questão está exposto”. Para isso, deve-se utilizar a coleta de dados para o levantamento das informações e identificação dos pontos que podem acarretar algum risco para a empresa.

Dantas *et al* (2010) dizem que “o segundo passo consiste em avaliar os riscos encontrados, podendo-se utilizar as variáveis de probabilidade e impacto”. A variável probabilidade pode ser mensurada em escala qualitativa ou quantitativa, indicando qual a chance do evento avaliado ocorrer. Pode-se utilizar o exemplo conforme Quadro 01:

Quadro 01 - Probabilidade de ocorrência por evento

Probabilidade	Exemplo de escala qualitativa	Exemplo de escala quantitativa
1 - Improvável	A probabilidade de materialização do risco é, em princípio, improvável	De 0% A 1%
2 - Baixa	A probabilidade de materialização do risco é baixa	De 1% A 2%
3 - Média	A probabilidade de materialização do risco é média	De 2% A 4%
4 - Alta	A probabilidade de materialização do risco é alta	De 4% A 10%
5 - Muito Alta	A probabilidade de materialização do risco é muito alta	Mais De 10%

Fonte: Dantas *et al* (2010)

Sobre a variável impacto, Dantas *et al* (2010), apresentam que se deve “identificar a magnitude de um efeito negativo, no caso de o risco se materializar”. Essa variável também pode ser mensurada em escala qualitativa ou quantitativa, podendo-se utilizar o exemplo conforme Quadro 02:

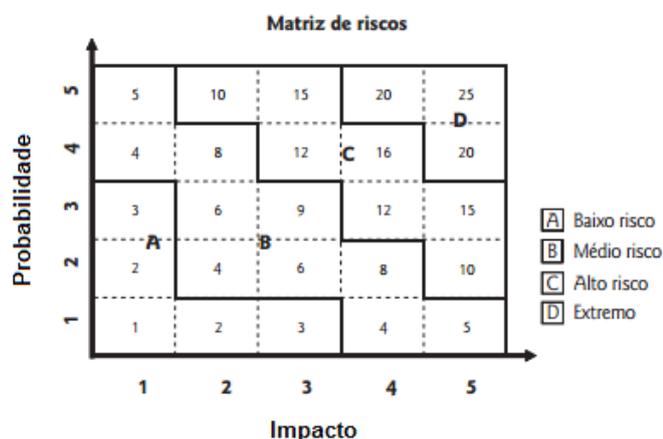
Quadro 02 - Impacto do risco materializado

Impacto	Exemplo de escala qualitativa	Exemplo de escala quantitativa
1 - Nulo	O risco, se materializado, tem impacto nulo em relação aos objetivos	Nulo
2 - Baixo	O risco, se materializado, tem impacto baixo em relação aos objetivos	Perdas < R\$ 1.000,00
3 - Médio	O risco, se materializado, tem impacto de dimensão média em relação aos objetivos	Perdas de R\$ 1.000,00 a R\$ 10.000,00
4 - Alto	O risco, se materializado, tem impacto alto em relação aos objetivos	Perdas de R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00
5 - Muito Alto	O risco, se materializado, tem impacto muito alto para o alcance dos objetivos	Perdas > R\$ 30.000,00

Fonte: adaptado de Paulo *et al* (2007)

Após a definição das variáveis probabilidade e impacto, pode-se tabular as informações em uma matriz de riscos, oferecendo a administração, uma indicação do nível do risco de cada evento examinado. Paulo *et al* (2007) diz que “a matriz de riscos é uma ferramenta que pode ser empregada na análise de riscos e processos de várias naturezas”, podendo ser exemplificada na Figura 2:

Figura 2 - Exemplo de matriz de riscos



Fonte: Adaptado de Paulo *et al* (2007)

2.2 Controles financeiros

Os principais controles financeiros, segundo Crepaldi (2013), são os controles de caixa; contas a pagar e contas a receber. Estes dois últimos serão abordados logo a seguir, com um enfoque nos principais controles dentro desses setores. De acordo com Martins *et al* (2013, p.60) “as contas a receber são valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações”. Devido ao fato de representarem as entradas financeiras da entidade, constituem um ativo muito importante.

Os principais aspectos contábeis das contas a receber são: (a) classificação e apresentação no Balanço Patrimonial, as contas a receber vencíveis em um ano são

classificadas no ativo circulante e, após esse prazo, registradas no ativo não circulante; (b) data de reconhecimento, no caso de contas a receber de clientes, são contabilizadas quando ocorrer à efetiva venda da mercadoria ou efetiva prestação do serviço; (c) avaliação, são avaliadas pelo valor líquido realizável, ou seja, pela quantia que se espera que se transforme em dinheiro; (d) ajuste a valor presente, os elementos decorrentes de operações de longo prazo são ajustados a valor presente, sendo os demais ajustados somente quando houver efeito relevante.

Nascimento e Reginato (2010, p.161) dizem que “as contas a pagar envolvem todos os elementos no entorno dos gastos ocorridos na empresa, seja quais forem as suas naturezas”. Já Padoveze (2010, p.320) define a terminologia pagamentos “como os atos financeiros de pagar uma dívida, um serviço ou um bem ou direito adquirido. É a execução financeira dos gastos e investimentos da empresa”. Com base nas definições, percebe-se que essa atividade envolve contínuos desembolsos para a entidade e, portanto, é importante que haja um controle efetivo sobre ela. Por meio do Quadro 03 são apresentados os principais aspectos contábeis das contas a pagar:

Quadro 03 - Aspectos contábeis das contas a pagar

Aspectos contábeis	Implicações
Classificação	As obrigações são classificadas no balanço patrimonial nos grupos do passivo circulante ou passivo não circulante. No passivo circulante são registradas as dívidas que irão vencer no exercício social seguinte ou em até um ano. No passivo não circulante são contabilizadas as obrigações que irão vencer após o término do exercício social seguinte ou depois de um ano;
Avaliação	Caso as dívidas tenham cláusulas de atualização monetária, paridade cambial ou de encargos financeiros, elas devem ser atualizadas para a data-base do levantamento das demonstrações financeiras;
Data do reconhecimento	O momento em que deve ser reconhecida a obrigação ocorre quando a empresa recebe a prestação do serviço ou quando o ativo passa para a sua propriedade;
Ajuste a valor presente	As obrigações encargos e riscos classificados do passivo exigível a longo prazo serão ajustadas ao seu valor presente, sendo os demais ajustados quando houver efeito relevante;
Principais transações	Empréstimos a pagar; Fornecedores a pagar; IR e CSLL a pagar; Outros impostos a pagar; Salários a pagar e encargos sociais a recolher; Outras obrigações; Provisões.

Fonte: Adaptado de Almeida (2012, p.302)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa classificou-se quanto aos objetivos como descritivo. Segundo Cooper & Schindler (2003) as pesquisas descritivas têm como finalidade trazer a luz características de uma amostra ou determinado fenômeno potencializando em estudos posteriores uma análise de causalidade entre as variáveis envolvidas. Esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois se pretende descrever e avaliar os controles internos utilizados no

setor financeiro da entidade de pequeno porte objeto desse estudo, bem como sugerir melhorias nesses controles.

Quanto aos procedimentos trata-se um estudo documental, pois foi feito uso de documentos de controle e relatórios do setor financeiro da entidade. As pesquisas documentais são aquelas em que as informações úteis para a análise e considerações são obtidas a partir de fontes não manipuladas editorialmente (Malhotra, 2006). Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como: bibliográfica, pois nela foi feito o levantamento dos modelos conceituais sobre controle interno; de campo, pois a descrição do controle interno foi feita no setor financeiro da entidade objeto do estudo, coletando os dados na própria entidade através dos instrumentos de coleta de dados; e é um estudo de caso, pois foi analisada uma empresa de pequeno porte para se alcançar os objetivos propostos.

Quanto à abordagem do problema, classificou-se como qualitativo, que segundo Pereira (2010) a pesquisa qualitativa, parte da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Essa pesquisa classifica-se como qualitativa, pois irá descrever os controles internos utilizados no setor financeiro e sugerir melhorias, sem a utilização de dados estatísticos.

Para esta pesquisa, na qual será analisado o controle interno do setor financeiro da empresa em estudo, o objeto de estudo são os processos e rotinas deste setor que foram levantados por meio de análise documental e pela técnica de observância. Assim, foram analisados os controles das ‘contas a pagar’ e das ‘contas a receber por meio da utilização de planilhas, sistema de lançamentos e processos de autorização.

Com o intuito de encontrar a solução para o problema de pesquisa apresentado, essa pesquisa irá utilizar formulários contendo perguntas fechadas para entrevistar o diretor da empresa, e o gerente financeiro que auxiliou também na apresentação de documentos e do sistema. Esse processo foi importante para triangular os dados para certificar a fidelidade das informações e conhecer o funcionamento dos processos do setor. Além disso, foi utilizado modelos de matriz de risco, citados por Dantas *et al* (2010) e Paulo *et al* (2007), para mensurar os riscos dos controles do setor financeiro.

Os dados desta pesquisa foram tratados de maneira qualitativa, pois foram descritos os controles internos existentes na entidade e apresentado melhorias nos controles, com base na análise das respostas dos entrevistados. Adicionalmente, a análise dos controles também foi realizada por meio da proposta de um método para avaliação com base no modelo COSO, abordado no estudo de Dantas *et al*. (2010).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Empresa objeto do estudo

A empresa objeto da pesquisa, de nome fictício Empresa Beta, é constituída na forma de Sociedade Limitada, sendo que os dois proprietários (sócio A e sócio B) possuem respectivamente 90% e 10% do capital social. Os sócios são representados pelo diretor que é o representante legal da empresa.

A Empresa Beta possui 20 funcionários e atualmente está enquadrada no modelo de tributação do Simples Nacional, atuando há mais de 20 anos no mercado logístico, prestando serviços especializados em: distribuição de baterias, carregadores, conectores e componentes; manutenção preventiva e corretiva; gerenciamento de salas de baterias e treinamento

operacional, atendendo a todo o território brasileiro, especialmente os estados de Minas Gerais (onde está situada sua filial em Belo Horizonte), São Paulo e Espírito Santo.

O gerente financeiro possui um funcionário (assistente administrativo) para lhe auxiliar nas atividades do setor, assim como o gerente de vendas, que possui outro funcionário para lhe auxiliar nas suas tarefas. O gerente de produção é o responsável por toda a operação na oficina e conta com 15 funcionários que executam os serviços. O diretor atua em todas essas áreas, tomando as decisões e acompanhando todas as operações.

Como o objetivo geral do trabalho é avaliar a eficácia dos controles do setor financeiro, foi dada ênfase nas atividades das contas a pagar e contas a receber.

4.2 Descrição dos controles

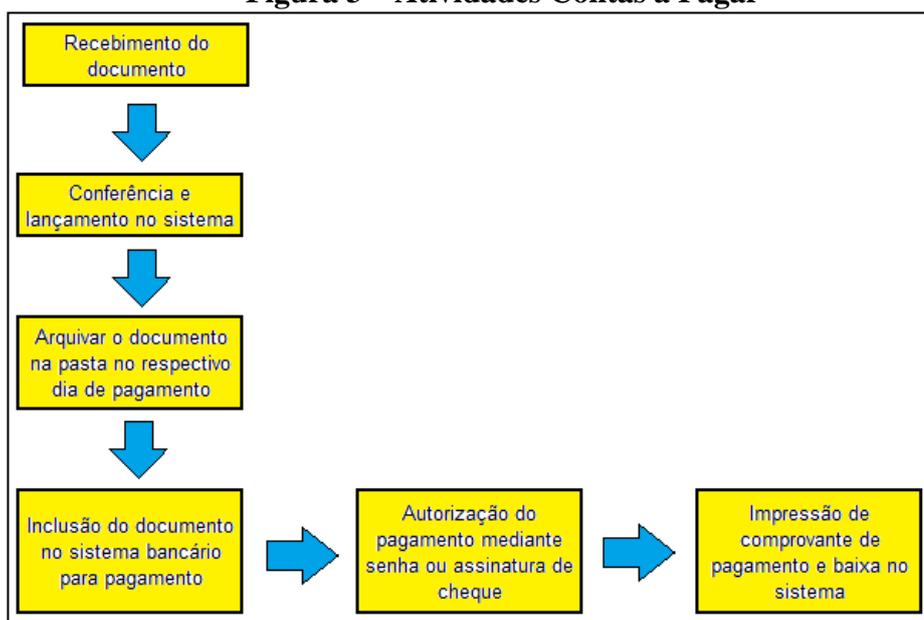
Para descrever os controles existentes, foram observados os processos e atividades da Empresa Beta, juntamente com a disponibilidade do acesso as informações por meio dos controles existentes na empresa. Verificou-se que a empresa utiliza um sistema chamado SAT (Sistema de Automação de Trabalho), que trata de forma integrada a gestão de: compras, custos, estoque, vendas e finanças. O gerente financeiro, também utiliza várias planilhas no Excel que lhe auxiliam no direcionamento de suas tarefas e na geração de relatórios.

Além disso, com base no estudo de Ritta *et al* (2008), foram elaborados dois formulários (que constam nos Apêndices A e B) contendo perguntas com respostas sim ou não, aplicados ao entrevistado 1 (diretor da empresa). Esses formulários dizem respeito ao levantamento de informações dos controles das contas a pagar e contas a receber.

4.2.1 Contas a pagar

As atividades do ‘contas a pagar’ são realizadas pelo assistente administrativo, gerente financeiro e diretor e são demonstradas abaixo na Figura 3:

Figura 3 – Atividades Contas a Pagar



Fonte: Resultados da pesquisa (2017)

O assistente administrativo é responsável pelo recebimento do documento. O gerente financeiro executa as etapas de conferência e lançamento, arquivamento, inclusão, impressão de comprovantes e baixa. Já a autorização do pagamento é feita pelo diretor.

Foi constatado com base nas respostas do entrevistado 1, que:

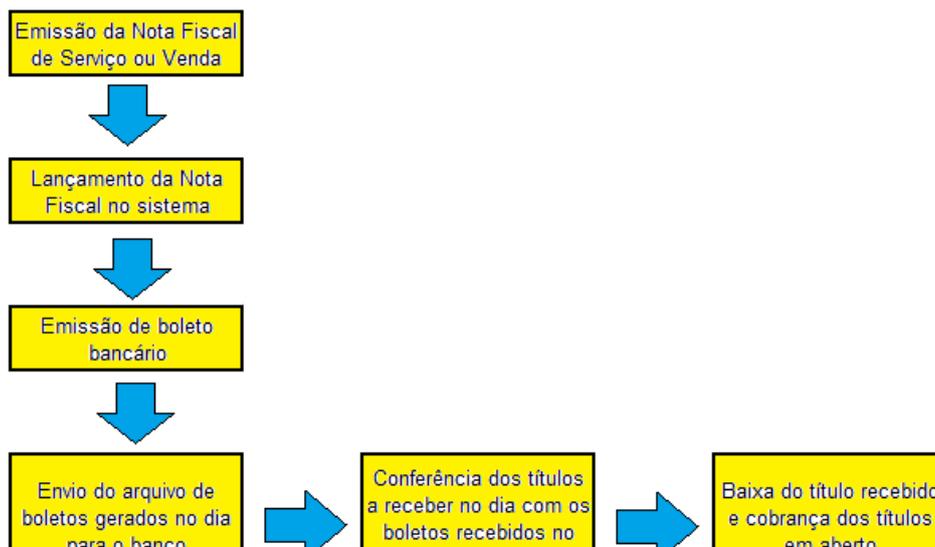
- a. Não existe manual contendo as atribuições dos funcionários do ‘contas a pagar’;
- b. Os extratos bancários são verificados diariamente;
- c. Todas as despesas a serem pagas são assinadas pelo diretor, tanto os cheques quanto as autorizações para pagamento impressas pelo sistema;
- d. Apenas os proprietários/diretor assinam cheques;
- e. Apenas o diretor possui senha de autorização de pagamentos via banco *online*;
- f. Existe o hábito de revisão e conferência dos pagamentos;
- g. Os pagamentos são autorizados mediante senha eletrônica.
- h. O sistema possui senhas de acesso;
- i. O sistema utilizado neste processo não é integrado ao sistema utilizado pela contabilidade;
- j. A pessoa responsável pelos pagamentos não tem acesso aos registros contábeis.

Foi constatado também, com base nas observações feitas que: não são aproveitados todos os módulos do sistema SAT, sendo o mesmo utilizado apenas para funções básicas, como: cadastro de clientes e fornecedores, lançamento de notas fiscais de compra e venda/serviço, relatórios de contas a pagar e contas a receber. Além disso, os funcionários não receberam treinamento para utilização do sistema e as contas a pagar particulares dos sócios também são incluídas no sistema e pagas junto com as contas da empresa via banco. Como os relatórios gerados a partir do SAT, incluem as contas particulares dos sócios, o gerente financeiro faz o controle em planilhas para separar os gastos da empresa com os dos sócios, mas não utiliza nenhuma ferramenta específica de gerenciamento de entradas e saídas da empresa.

4.2.2 Contas a receber

As atividades do ‘contas a receber’ são realizadas pelo assistente administrativo e gerente financeiro, sendo demonstradas abaixo na Figura 4:

Figura 4 – Atividades Contas a Pagar



Fonte: Resultados da pesquisa (2017)

O assistente administrativo é responsável pela emissão e lançamento das notas fiscais. O gerente financeiro executa as demais etapas de emissão e envio de boletos, conferência, baixa e cobrança dos títulos. Foi constatado com base nas respostas do entrevistado 1, no formulário do Apêndice B, que:

- a. Não existe manual contendo as atribuições dos funcionários do ‘contas a receber’;
- b. As contas a receber são acompanhadas diariamente;
- c. Os títulos vencidos são cobrados imediatamente após o vencimento;
- d. Não existe política de envio de títulos vencidos para o cartório;
- e. A baixa de títulos a receber é feita apenas por uma pessoa e o sistema identifica quem realizou a baixa;
- f. O diretor é informado sobre negociações que prorroguem os títulos a receber e sobre os títulos incobráveis;
- g. O cadastro de clientes não é atualizado constantemente;
- h. A empresa não possui nenhuma restrição de liberação de crédito para clientes.

4.3 Avaliação dos riscos dos controles existentes

A partir das respostas obtidas nos formulários e no levantamento das demais informações apresentadas no item 4.2, foram relacionados alguns riscos que a empresa pode incorrer e a descrição desses eventos. Na sequência, foi feita a avaliação desses riscos, utilizando-se as dimensões de probabilidade e impacto.

Para a avaliação dos riscos encontrados, foram utilizados parâmetros qualitativos, sendo que a variável probabilidade tem como intuito apresentar uma escala que possa indicar as chances de materialização dos riscos e a variável impacto, visa mostrar a dimensão das conseqüências desses riscos no alcance dos objetivos pela empresa. Essa descrição dos riscos segue abaixo na Tabela 1:

Tabela 1 - Descrição dos eventos identificados

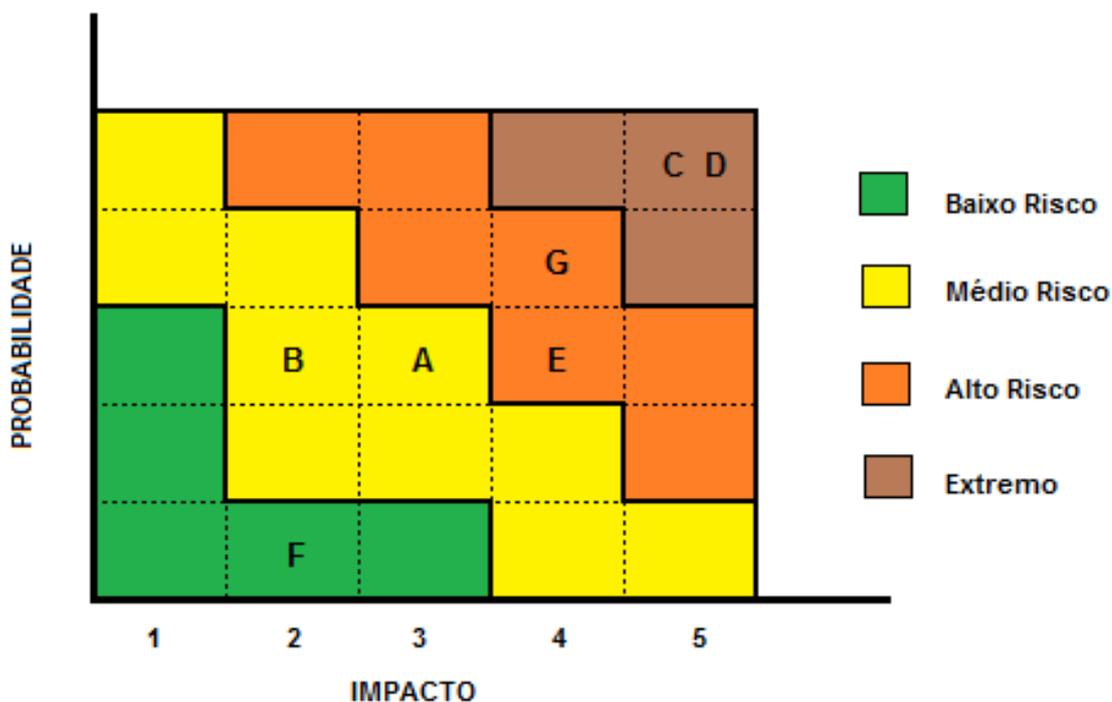
Código	Risco	Descrição	Probabilidade	Impacto
A	Gestão de entradas e saídas	Não existe nenhuma ferramenta específica para controle de entradas e saídas financeiras da empresa	3	3
B	Utilização inadequada do sistema	Falta de treinamento dos funcionários na utilização do sistema	3	2

C	Gestão financeira inadequada	Contas dos sócios são pagas junto com as contas da empresa	5	5
D	Gestão financeira inadequada	Contas dos sócios são lançadas no sistema junto com as contas da empresa	5	5
E	Política inadequada de cobranças	Os títulos vencidos não são encaminhados para protesto	3	4
F	Cadastros desatualizados	O cadastro de clientes não é atualizado constantemente	2	1
G	Política inadequada de créditos	A empresa não possui nenhuma restrição de liberação de crédito para clientes.	4	4

Fonte: Resultados da pesquisa (2017)

Após definir as dimensões probabilidade e impacto, foi utilizado o modelo de matriz de riscos apresentado no referencial teórico, abordado nos estudos de Dantas *et al* (2010) e Paulo *et al* (2007), para sintetizar as informações. Os valores das variáveis probabilidade e impacto foram multiplicadas para cada risco e o resultado apresentado em seu respectivo quadrante na matriz de riscos, que ficou na seguinte forma, conforme Figura 5:

Figura 5 - Matriz de Riscos



Fonte: Resultados da pesquisa (2017)

O evento F, cadastros desatualizados, possui risco baixo. O evento A, gestão de entradas e saídas e o evento B, utilização inadequada do sistema, possuem risco médio. O evento E, política inadequada de cobranças e o evento G, política inadequada de créditos,

possuem risco alto. O evento C e o evento D, ambos indicando uma gestão financeira inadequada, possuem risco extremo.

4.4 Sugestões para melhorias dos controles existentes

Diante do levantamento dos controles e da identificação dos principais riscos, foram feitas algumas sugestões para melhoria dos controles existentes, que segue abaixo no Quadro 04:

Quadro 04 - Sugestões de melhoria nos controles

Código	Risco	Sugestões de melhoria
A	Gestão de entradas e saídas	Diante da identificação de risco médio para esse evento, a Empresa Beta pode implementar alguma medida para controlar suas entradas e saídas financeiras, como por exemplo, uma ferramenta de fluxo de caixa.
B	Utilização inadequada do sistema	Diante da identificação de risco médio para esse evento, a Empresa Beta pode verificar a possibilidade de oferecer treinamento de utilização do sistema SAT para os funcionários, pois o sistema possui muitas funcionalidades e módulos que não são utilizados por falta de treinamento.
C	Gestão financeira inadequada	Diante da identificação de risco extremo para esse evento, é muito importante que a Empresa Beta verifique a possibilidade de fazer apenas uma transferência bancária mensal para as contas dos sócios, de forma que diariamente nos extratos bancários constem apenas os pagamentos da empresa, para que seja melhor visualizado e mensurado o quanto a empresa paga diariamente, para um melhor controle de fluxo de caixa e das despesas.
D	Gestão financeira inadequada	Diante da identificação de risco extremo para esse evento, é muito importante que a Empresa Beta verifique a possibilidade de inclusão de um módulo do sistema SAT, com o objetivo de efetuar o lançamento de contas dos sócios apenas nesse módulo, para que esses lançamentos gerem relatórios a parte, não aparecendo nos relatórios de contas a pagar da empresa.
E	Política inadequada de cobranças	Diante da identificação de risco alto para esse evento, é importante que a Empresa Beta verifique as vantagens de se protestar os títulos vencidos, pois o protesto é uma opção para a recuperação de crédito, além de reforçar a garantia do pagamento da dívida. Muitos dos clientes da Empresa Beta são reincidentes no atraso de pagamento dos títulos, provavelmente pelo fato de que os títulos anteriores não foram protestados.
F	Cadastros desatualizados	Manter os cadastros dos clientes atualizados, pois essa ação pode trazer uma melhor relação no pós-venda, que por sua vez, é de extrema importância para a fidelização dos clientes.
G	Política inadequada de créditos	Diante da identificação de risco alto para esse evento, é importante que a Empresa Beta solicite aos novos clientes referências comerciais para se fazer uma análise de crédito, com o intuito de verificar se são bons pagadores, pois ao mesmo tempo que o crédito aumenta o número de vendas e traz novos clientes, é importante que a empresa o receba para que não incorra em prejuízos.

Fonte: Resultados da pesquisa (2017)

As sugestões de melhoria propostas no Quadro 04 foram elaboradas na tentativa de levar em consideração medidas onde a empresa não incorreria em custos muito elevados, caso aderisse às sugestões, considerando-se a questão do custo benefício, onde o custo na

implantação ou manutenção dos controles não deve ser maior que os benefícios que se espera obter com esses controles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi identificar qual a eficácia dos controles internos do setor financeiro de uma empresa no ramo de baterias e carregadores. A pesquisa de natureza descritiva, documental e com abordagem qualitativa identificou que:

No que diz respeito à proteção dos ativos, a Empresa Beta possui um controle eficiente do seu financeiro, visto que os processos de autorização dos pagamentos são feitos apenas pelo diretor e que o funcionário que efetua as baixas de pagamentos e recebimentos não possui acesso ao sistema contábil; quanto aos relatórios contábeis e administrativos, a Empresa Beta não possui um controle eficiente das informações geradas por ela, visto que as despesas dos sócios são lançadas e pagas junto com as despesas da empresa, dificultando assim a leitura da situação financeira da empresa.

Entre os achados da pesquisa verificou-se que os sócios e diretor da Empresa Beta possuem dificuldade em ter uma visão exata da realidade na qual a organização se encontra. Verificou-se que não existe separação eficaz entre as contas pessoais e as contas da empresa. Tal fato, contribui para que exista um descontrole financeiro, visto que gastos pessoais se confundem com gastos da empresa e vice e versa.

Por fim, cumpre destacar algumas limitações inerentes à pesquisa desenvolvida. As limitações encontradas no estudo decorrem do fato de a avaliação dos riscos serem qualitativas e, com isso, tornam-se subjetivas, pois podem variar de acordo com o julgamento da administração. Além disso, por ser um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas de mesmo setor e porte, havendo a necessidade de analisá-las individualmente.

Para estudos futuros sobre o tema, recomenda-se verificar todo o processo do setor financeiro, desde a negociação com cliente ou fornecedor, até o arquivamento da conta paga ou recebida, o que pode identificar nessas etapas pontos onde o controle não é eficiente. Sugere-se também a elaboração de um trabalho onde a análise seja feita em uma empresa de médio ou grande porte ou ainda em mais de uma empresa de pequeno porte do mesmo segmento, para efeitos de comparação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**: as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. 2001. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2013.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DANTAS *et al.* **Custo-benefício do controle: proposta de um método para avaliação com base no COSO**. 2010. Disponível em:
<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14545/3/ARTIGO_CustoBeneficioControle.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2017.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais** teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. 4. ed. São Paulo: Atlas 2015.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GARCIA, Osmarina Pedro; KINZLER, Lindomar; ROJO, Claudio Antônio. 2014. **Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte**. Disponível em:
<<https://ojs.ccsa.ufrn.br/ojs//index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=495&path%5B%5D=537>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA Eloir Trindade Vasques. 2013. **O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://177.101.254.123/index.php/GEDECON/article/view/287/229>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

MARTINS, Eliseu et al. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MELO, Moisés Moura de; SANTOS, Ivan Ramos de. **AUDITORIA CONTÁBIL**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULO *et al.* **Riscos e controles internos**: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. 2010. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n43/a05v1843>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de. **Auditoria de demonstrações contábeis**: testes, casos práticos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2004.
RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RITTA, C. O; ELIAS, Z.S; DOROW, A; REBELLO, M.B. **Controles internos**: uma abordagem no setor financeiro nas empresas “Beta LTDA” e “Alfa LTDA”. Congresso EFSC de controladoria e finanças: 2008. Disponível em:
<<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080717134405.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

SANTOS, Cairon Ribeiro dos. **Comentários ao Estatuto da Microempresa e da empresa de pequeno porte**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2017.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresa**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.