



**FACULDADE SÃO FRANCISCO DE BARREIRAS – FASB**  
**INSTITUTO AVANÇADO DE ENSINO SUPERIOR DE BARREIRAS-**  
**IAESB**  
**HUMBERTO MUNIZ PEREIRA DIAS**

**CONTROLE INTERNO: UM PASSO A FRENTE DE ERROS E**  
**FRAUDES NO FINANCEIRO.**

**BARREIRAS- BA**  
**2013**

**HUMBERTO MUNIZ PEREIRA DIAS**

**CONTROLE INTERNO: UM PASSO A FRENTE DE ERROS E  
FRAUDES NO FINANCEIRO.**

Artigo científico apresentada ao Curso de PÓS Graduação da Faculdade São Francisco de Barreiras- FASB, como requisito final para a obtenção do título de Pós Graduação em MBA em Auditoria e Controladoria.

Orientador: Luciana da Silva Morais

**BARREIRAS- BA**

**2013**

## **CONTROLE INTERNO: Um passo a frente de erros e fraudes no financeiro.**

Humberto Muniz Pereira Dias<sup>1</sup>

Luciana da Silva Moraes<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo tem em vista demonstrar o Sistema de Controle Interno como uma ferramenta essencial na gestão financeira e como a mesma pode garantir a integridade e fidedignidade das demonstrações contábeis, tendo como objetivo primordial evidenciar a sua eficácia no entendimento na gestão de negócios. O objetivo específico da pesquisa é apresentar os recursos disponíveis que o Sistema de Controle Interno contém para auxiliar a empresa na detecção de possíveis erros ou fraudes no setor financeiro, aumentando a confiabilidade dos dados gerados e conseqüentemente maximizando a sua riqueza. Para que atingisse esse objetivo foi descrito um roteiro de análise, que em sua primeira etapa se preocupou em fazer um estudo bibliográfico em várias fontes como textos, livros, artigos dentre outros referente ao assunto. Em sua segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo em uma indústria situado na cidade de Barreiras Estado da Bahia que tem como atividade principal o abate e comercialização de derivados do frango a fim de analisar como está o seu setor financeiro. Os resultados alcançados através dessa pesquisa deixa evidenciado que o Sistema de Controle Interno é uma ferramenta essencial e eficaz, capaz de detectar e prever fraudes ou erros na gestão financeira da empresa, fazendo que, a entidade que mantém esse sistema bem desenvolvido, possa conhecer os seus pontos fracos e corrigi-los e ter um diferencial no mercado muito competitivo atualmente.

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia UNEB e Pós-graduando em Auditoria e Controladoria pela Faculdade São Francisco de Barreiras. E-mail: Humbertd.d@gmail.com

<sup>2</sup> Professora e pesquisadora da FASB – Faculdade São Francisco de Barreiras e da UNEB – Universidade do Estado da Bahia. Bel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia (2000), Mestre em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Católica de Brasília (2003). Especialista em Educação Ambiental pela UNB (2004). Aperfeiçoamento em Valoração de Passivos Ambientais e Implantação de Sistemas de Gestão com enfoque em Qualidade, Controle Interno e Meio Ambiente. E-mail: lmoraes@uneb.br

Palavras chaves: Controle Interno, Controle Financeiro, Contas a Pagar, Contas a Receber, Conciliação Bancária e Fluxo de Caixa.

## **ABSTRACT**

This study aims to demonstrate the Internal Control System as an essential tool in financial management and how it can ensure the integrity and reliability of financial statements, with the primary objective evidence on their effectiveness in understanding business management. The specific objective of the research was to present the resources available that contains Internal Control Systems to assist the company in detecting possible errors or fraud in the financial sector, increasing the reliability of the data generated and therefore maximizing their wealth. To reach this goal was described an analysis script, which in its first stage bothered to do a bibliographic study on various sources such as text books, among other articles on the subject. In its second stage was conducted field research in an industry located in Bahia State Barriers that has as main activity the slaughter and sale of derivatives of chicken in order to analyze how your financial sector. The results achieved through this research makes clear that the Internal Control System is an essential tool and efficient, able to detect and predict fraud or error in financial management of the company by doing that, the entity that keeps this well-designed system, can meet the your weaknesses and fix them and have a gap in the market very competitive today.

Keywords: Internal Control, Financial Control, Accounts Payable, Accounts Receivable, Bank Reconciliation and Cash Flow.

## **INTRODUÇÃO**

Em frente a um mercado cada vez mais competitivo, as empresas cada dia mais vêm utilizando ferramentas para atingir seus objetivos e metas. O controle interno vem justamente incrementar a possibilidade de a empresa chegar ao seu alvo no negócio, pois abrange todos os níveis gerenciais e a alta administração.

Atualmente, com o mercado cada vez mais globalizado, concorrido e acirrado, as empresas estão à exposição a riscos na execução de suas atividades. O risco

tem estado presente na maior parte da vida empresarial (PIYATRAPOOMI, KUMAR E SETUNGE, 2004). Os controles internos são desenhados para minimizar essa exposição em níveis aceitáveis. Esta adequação faz parte da gestão estratégica de riscos da organização e proporcionam informações gerenciais consistentes.

É importante ressaltar que a medida dos anos a noção que se tinha sobre controle interno teve um desenvolvimento acentuado. Antes o que era conhecido como unicamente um conjunto de procedimentos de controle, hoje com a agregação de varias ferramentas e conhecimentos se tornou um a Estrutura de controles Internos.

Como uma ferramenta de grande auxílio para as empresas, cada dia mais vem sendo utilizada para detectar e evitar fraudes, erros, roubos e informações não confiáveis. Com essa definição podemos mencionar que o Sistema de Controle Interno tem como finalidade prover uma garantia aceitável quando se refere ao cumprimento dos objetivos da companhia quanto à eficiência e eficácia nas operações com a devida integridade e fidelidade dos relatórios e aderências com as normas e leis aplicáveis.

O ambiente de controle se torna competente quando cada colaborador sabe o seu posicionamento sobre as suas responsabilidades, sua competência e seus limites de autoridades.

O presente artigo tem como objetivo explanar a importância da implantação de um sistema de controle interno em uma empresa. A problemática da pesquisa é voltada para o aprimoramento dos controles internos em uma indústria no seguimento de abatedouro de aves no município de Barreiras na Bahia. Assim de que forma essa ferramenta pode auxiliar a empresa para que a mesma tenha um passo à frente de erros ou fraudes em seu sistema financeiro.

Uma indústria da região oeste da Bahia cedeu o seu estabelecimento para realizar um estudo de caso desde que, mantenha a sua identidade totalmente confidencial, na intenção de que se trata em um trabalho científico e certamente poderia surgir oportunidade de melhorias em sua organização.

## EMBASAMENTO TEÓRICO

### SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Com a constante evolução das companhias nos negócios, cada dia vem sendo usados artifícios que subsidiam as empresas a buscar resultados de forma mais planejada e diferencial. Para isso a empresa deve deter um controle sobre o funcionamento de sua atividade operacional, que através do Sistema de Controle Interno, é possível obter informações a respeito de possíveis erros, fraudes e desvios. O Sistema de Controle Interno vem se tornando cada dia mais uma ferramenta que incrementa a segurança das informações processadas e subsidia a tomada de decisões.

O Comitê de Procedimento de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados *ApudAttie* (1984, p. 61) diz que:

O controle interno compreende o plano da organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

O Controle Interno é entendido como um conjunto de atividades, plano de organização, procedimentos e metas adaptadas na empresa que visam assegurar seus ativos, desenvolver a eficiência nas operações e verificar a exactidão e fidelidade dos dados contábilísticos, que serve como uma ferramenta para qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar com razoável certeza essa realização.

Os controles internos de uma determinada companhia devem estar adequados às suas necessidades, de modo a proporcionar, inclusive, segurança razoável à construção de suas informações (BOYNTON, JHONSON E KELL, 2002).

O controle interno tem como objetivo verificar se todos os procedimentos estão sendo executados corretamente para alcançar os alvos que a empresa deseja

alcançar. O controle dispôr-se a estabelecer padrões, medir os resultados alcançados através dos padrões estabelecidos, verificar as variações, avaliar os desvios tomando a devida ação preventiva, corrigir os desvios e verificar a ação corretiva tomada.

Attie (1984, p. 67) salienta que “a existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão e qualidade dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas”.

## PRINCÍPIOS DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O Sistema de Controle Interno tem os seus próprios princípios que dispôr-se a aprimorar o funcionamento das atividades na organização. Attie (1984, p. 63) enumera os seguintes:

- Delimitação exata da responsabilidade;
- Segregação de atividades de contabilização e de operacionalização;
- Comprovação das operações realizadas;
- Pessoal qualificado e treinado;
- Rotatividade entre funcionários nas atividades;
- Manuais e normas de procedimentos para as atividades;
- Sistemas de revisão e avaliação das operações.
- O Sistema de Controle Interno deve ser entendido como uma ferramenta capaz de gerar Feedbacks para seus usuários.

## FASES DO CONTROLE INTERNO

Ao implantar essa ferramenta são necessários que sejam cumpridas algumas fases que compõem o controle.

Para Koontz & O'Donnel (1978, p.226) as fases do controle são três:

- a) Estabelecimentos de padrões: os padrões representam critérios estabelecidos no qual os resultados reais podem ser medidos. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices;
- b) Avaliação de desempenho: para se controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. Neste caso, o processo de

controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A avaliação do desempenho tem o intuito de obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado;

c) Correção dos desvios: é o ponto em que as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas.

Para Chiavenato (1994, p.438-441) são fases do controle:

a) Estabelecimento de padrões de desempenho: representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar;

b) Avaliação do desempenho: para controlar o desempenho deve-se conhecer algo a respeito dele e do seu passado. Se a base da medição ou mensuração não for bem definida, o processo cairá em erros e confusões;

c) Comparação do desempenho com o padrão: toda atividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa avaliação possa ser aceita como normal. O controle separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções;

d) Ação corretiva: o controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida corretiva adotar. O objetivo do controle é exatamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção.

## AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna tem o papel fundamental para a identificação dos erros e fraudes dentro de um sistema de controle interno, pois se utiliza de um conjunto de procedimentos técnicos que visam analisar a integridade, adequação e eficácia dos controles.

A auditoria tem o objetivo de localizar na organização os possíveis erros ou fraudes que possam estar prejudicando o controle e até mesmo a sua evolução no mercado. A fraude ocorre quando se há um ato intencional de omissão ou manipulação de transações, contrabando, adulteração, falsificação ou má-fé. O erro é definido como um ato não intencional resultante, por exemplo, de uma má interpretação dos fatos de um engano.

Para Sá (2002), a avaliação do controle interno é um processo auxiliar de auditoria, através do qual, mede-se a capacidade dos meios utilizados pela organização para proteção do seu patrimônio.



A existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas. Por outro lado, se a avaliação apontar fraquezas no sistema, é preciso intensificar os testes nas áreas onde ocorrem tais fraquezas (ATTIE, 1984, p. 67).

Com a identificação dos pontos fracos do sistema de controle é possível trabalhar uma ação corretiva pra que possa minimizar ou até mesmo sanar esse ponto fraco e assim fazer com que o sistema de controle seja cada vez mais eficaz, fornecendo assim, informações mais confiáveis para a tomada de decisões da empresa.

## AS NORMAS DE AUDITORIA INTERNA

O CFC (1995) define no item 3.1.1 da NBC PI 01 – Normas Profissionais do Auditor Interno que:

O Contador, na função de auditor interno, deve manter o seu nível de competência profissional pelo conhecimento atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis, especialmente na área de auditoria, da legislação inerente à profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável à Entidade.

## PLANEJAMENTO DA AUDITORIA

Jund (2005, p. 408) que explana que o planejamento deve considerar todos os fatores relevantes, na execução dos trabalhos, especialmente os seguintes:

- a) o conhecimento detalhado das práticas contábeis adotadas pela entidade e as alterações procedidas, em relação ao exercício anterior;
- b) o conhecimento detalhado do sistema contábil e de controles internos da entidade e seu grau de confiabilidade;
- c) os riscos de auditoria e identificação das áreas importantes da entidade quer pelo volume de transações, que pela complexidade de suas atividades;
- d) a natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria a serem aplicados;
- e) a existência de entidades associadas, filiais e partes relacionadas;
- f) o uso dos trabalhos de outros auditores independentes, especialistas e auditores internos;
- g) a natureza, o conteúdo e a oportunidade dos pareceres, relatórios e outros informes, a serem entregues à entidade;
- h) a necessidade de atender a prazos estabelecidos por entidades reguladoras ou fiscalizadoras e para a entidade prestar informações aos demais usuários externos.

## PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

Para que o auditor possa obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar a sua opinião, o mesmo se utiliza de procedimentos de auditoria, que nada mais é, do que um conjunto de técnicas, e que permite que o auditor identifique eventuais distorções relevantes que possibilitam obter conclusões razoáveis para fundamentar sua opinião.

O CFC (1995) define no item 12.1.2 da NBC T 12 – Normas Profissionais do Auditor Interno que:

12.1.2.1 – Os procedimentos de auditoria interna são os exames, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter provas suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações.

12.1.2.2 – Os testes de observância visam à obtenção de uma razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários da Entidade.

12.1.2.3 – Os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informações da Entidade.

12.1.2.4 – As informações que fundamentam os resultados da auditoria interna são denominadas de "evidências", que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis, de modo a fornecerem base sólida para as conclusões e recomendações.

## ERRO E FRAUDE

Segundo Franco e Marra (2000, p. 213)

A auditoria, quando objetiva a apuração de erros e fraudes, geralmente inclui revisão integral dos registros contábeis e dos documentos relativos à conta examinada. Nesse caso, a auditoria confunde-se com perícia contábil, compreendendo menor extensão, porém maior profundidade nos exames.

É a função de o auditor assessorar a administração de forma segura na prevenção e identificação de erros e fraudes dentro da organização. No entanto precisa-se saber a diferença entre essas duas variáveis.

Caracteriza-se fraude todo ato intencional de omissão ou manipulação de transações, falsificação ou adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis e aplicação de práticas contábeis indevidas.

Ao passo que considera erro o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registro e demonstrações contábeis.

A diferença entre fraude e erro está no elemento vontade, no fato de existir ou não a intenção quando da ação ou omissão. Uma mesma ação ou omissão pode se caracterizar como fraude ou erro, dependendo de existir ou não a intenção do agente.

## RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

A responsabilidade pelo adequado desempenho do Sistema de Controle Interno é inteiramente de todos os colaboradores nele inseridos e a alta administração, com isso, todos devem estar cientes dos seus objetivos e ainda ter um domínio sobre os conceitos. Em relação ao auditor, é de sua competência averiguar se o Sistema de Controle Interno está em perfeita execução, como foi planejado, e caso contrário deve-se impor a sua opinião a fim de melhorar a qualidade da execução.

Para Sá (2002), a avaliação do controle interno é um processo auxiliar de auditoria, através do qual, mede-se a capacidade dos meios utilizados pela organização para proteção do seu patrimônio.

A existência de um bom controle interno aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas. Por outro lado, se a avaliação apontar fraquezas no sistema, é preciso intensificar os testes nas áreas onde ocorrem tais fraquezas (ATTIE, 1984, p. 67).

Segundo Basso (2005), o exame do sistema de controle interno obedece às seguintes fases:

- Revisão do Sistema: é análise do organograma, de descrição de cargos, dos manuais e dos fluxogramas das operações;
- Verificação do Sistema: é a verificação de como o sistema funciona; e
- Avaliação do Sistema: é a conclusão sobre a confiabilidade do sistema de controle interno.

Attie (1984, p. 67) ressalta que:

em consequência da identificação das fraquezas do controle interno, pode o auditor fazer recomendações mais valiosas e realistas à administração para que providenciem as medidas corretivas consideradas apropriadas. Neste sentido, o auditor revela-se também um assessor de fundamental importância para aumentar a eficiência operacional da companhia.

## OS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS:

### FLUXO DE CAIXA

Para a empresa ter uma gestão financeira cada vez mais saudável, é imprescindível que tenha um adequado controle financeiro.

Para Frezatti (1997, p. 14), “a gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção do lucro, mas das organizações em geral”.

O fluxo de caixa é uma ferramenta de um valor inestimado na vida financeira da empresa e sem esta ferramenta, seria como o empresário administrar a empresa de olhos vendados. Através dela é possível ao empresário, toda a situação da movimentação diária dos recursos, onde ficam evidenciado todas as entradas e saída de recursos (pagamentos e recebimentos) e o saldo final, efetivados ou a efetivar de forma diária e acumulada.

“Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo” (ASSAF NETO, SILVA, 2002 - p. 39).

Toda empresa independente de sua ambição no negócio, necessita de um fluxo de caixa, onde a sua organização pode variar muito para atender a necessidade de cada organização. Porém ela deve demonstrar todo o histórico de pagamentos, recebimentos e saldos escriturados diariamente e de forma acumulada ao longo de sua atividade (Frezatti, 1997, p. 14).

Mas para que se possa obter um bom fluxo de caixa é necessário que se atenda alguns aspectos como afirma Frezatti (2000):

- Funcionalidade - um modelo que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil;
- Exeqüibilidade - possibilidade de realização;

- Clareza quanto aos objetivos - deve-se ter em mente para qual objetivo o fluxo de
- Caixa está sendo elaborado;
- Custo de obtenção, custo-benefício gerado - não se deve gastar mais que o benefício gerado pelo relatório.

No fluxo de caixa quando o seu saldo acumulado estiver positivo significa que a empresa está conseguindo cumprir as suas obrigações, agora se por ventura estiver com saldo negativo, fica evidenciado que a mesma está gastando mais do que pode.

As causas podem ser:

- Os prazos para pagamentos, oferecidos aos consumidores são maiores que os prazos que os fornecedores oferecem à sua empresa;
- O valor das parcelas das compras realizadas em datas sazonais, como por exemplo, Natal e Dia das Mães, são mais altos que o saldo de caixa.
- As compras para a composição de estoque estão muito elevadas, em relação ao giro de estoque efetivo da empresa;
- As retiradas de pró-labore estão além das possibilidades da empresa;
- Os juros bancários estão crescendo, em virtude da constante operação de descontos de cheques pré-datados, duplicatas, e ainda, adiantamentos dos cartões de crédito.

Com um Fluxo de Caixa bem aprimorado auxilia a empresa combater contra algumas situações indesejáveis, por exemplo, evitar o pagamento de juros provenientes do atraso de pagamento por falta de recursos. E ainda subsidia o empresário a tomada de decisões entre comprar um produto a vista e obter um desconto, pois dinheiro parado é um mau negócio.

Conforme Zdanowicz (1995, p. 38), dentre os objetivos do fluxo de caixa, pode-se citar:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;

- Programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante,
- Havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- Determinar quanto de recursos próprios à empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques;
- Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos.

O Fluxo de Caixa permite a empresa ter toda a informação referente os pagamentos e recebimentos dia a dia. Os saldos podem ficar mantidos na empresa ou em contas bancárias.

## CONTROLE BANCÁRIO

Para se tornar um controle eficiente é necessário que a empresa tenha conhecimento de cada movimentação em suas contas bancárias. Por meio desse controle é evidenciado todo o registro diário de toda a movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, bem como todos os pagamentos feitos por meios bancários e demais valores debitados em conta (tarifas bancárias, CPMF, juros sobre saldo devedor, contas de energia, água e telefone, entre as principais).

O controle bancário tem duas finalidades: a primeira consiste em conciliação de documentos, confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar

informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

O controle bancário é o conjunto de operações de registro, que tem por objetivos controlar o movimento financeiro da empresa, analisar e conferir, individualmente, as operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários Almeida (2007).

Para que se tenha um controle mais efetivo é necessário que os usuários façam a conciliação bancária diariamente dos seus extratos, para que os saldos ao final do dia fiquem conforme relata o extrato e ainda poder assinalar possíveis inconsistências para que sejam reparadas em tempo hábil.

## CONTAS A RECEBER

As Contas a Receber são geradas a partir da execução de serviços ou venda de produtos conforme a atividade operacional e não operacional exercida da empresa, por exemplo, vendas ou serviços a prazo que são feitas após concessão de crédito, doações e subvenções. Quando se fala em pagamentos a receber, eles estão inteiramente associados os riscos com inadimplência, despesas com cobrança entre outros, mas são fundamentais para alavancar o nível das operações e o giro dos estoques.

Quanto mais fragilizado o sistema de política de crédito da empresa, maiores serão os riscos que o administrador financeiro enfrentará para resolver os problemas de capital de giro e fluxo de caixa.

A administração de duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral, não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras (GITMAN, 1997, p. 700).

O Controle Interno age nessa área na intenção de diminuir a inadimplência e o risco do não pagamento, além disso, essa ferramenta possibilita traçar um perfil de cada cliente, através do seu histórico de pagamento se é um bom pagador ou não, qual o seu prazo médio de recebimento.

Conforme Almeida (2007), o controle das contas a receber é importante para conhecer:

- Os clientes que pagam em dia;
- O montante a receber em um determinado período, possibilitando comprometer estes valores em algum compromisso financeiro da empresa;
- O perfil de cada um dos seus clientes e saber quais são responsáveis pela maior parte de seu faturamento;
- Também ajuda a:
- Programar cobranças;
- Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa da empresa.

A Conta a receber deve demonstrar toda a movimentação financeira do cliente no estabelecimento e devem comprovar com nitidez a operação, organizada por número do documento originário (nota fiscal), data de vencimento, tipo de movimentação (cheque, dinheiro, títulos) e data de recebimento.

## CONTAS A PAGAR

A conta a pagar da empresa é responsável para os pagamentos das obrigações da empresa com fornecedores, obrigações fiscais, trabalhistas e contribuições. De posse de todas essas obrigações é possível realizar uma previsão de pagamentos em certa data, o que auxilia o fluxo de caixa a realizar a liquidação dos mesmos.

Segundo Almeida (2007), o controle de contas a pagar serve para:

- Que a empresa conheça quais são os seus principais fornecedores e quais respondem pela maior parte de seus abastecimentos;
- Conhecer o montante a pagar para um determinado período, possibilitando prever o volume de receita necessária para cumprir os compromissos financeiros da empresa junto aos fornecedores;
- Ajudar a programar os pagamentos diversos; lembrar e controlar os compromissos a saldar;



- Ajudar a fornecer informações que ajudarão a priorizar os pagamentos da empresa; fornecer informações para a elaboração do fluxo de caixa da empresa.

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.

Uma forma bastante utilizada para controlar os pagamentos da empresa é lançar os documentos que se tem a pagar e arquivá-los em uma pasta sanfonada, com divisórias relativas aos dias do mês, separando os documentos por dia, de acordo com a data de vencimento. Quando forem pagos, faz-se o lançamento de baixa no sistema (SEBRAE, 2005).

A empresa fica encarregada em adotar um modelo de controle no contas a pagar que mais adequar a sua necessidade, porém deve demonstra com a nitidez todas as suas contas que deverão ser pagas, a fim de evitar algum desembolso originário de atraso nos pagamentos.

A partir desse embasamento teórico será realizado o estudo de caso no setor do financeiro de uma indústria da cidade de Barreiras Bahia.

## RELAÇÕES PESSOAIS

As relações no trabalho interferem diretamente no ser humano. Hoje, em meio a um mercado competitivo cada vez mais acirrado, chegou a hora de discutir alguns paradigmas quanto a relações de cada individuo. O homem é fruto do meio onde vive e é conduzido pelas necessidades fisiológicas e psicológicas e a condição dessas necessidades é o que determina as suas relações.

Chiavenato (2000) afirma que:

O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. (p.128)

Como todo ser humano, o colaborador da empresa é detentor de sentimentos e emoções e atuam no ambiente de trabalho de acordo com o conjunto que as cercam, seja no espaço físico como social.

Bom Sucesso (1997) deixa claro que:

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. (p.36).

Cada pessoa tem a sua forma própria de interpretar cada situação em sua vida e seus objetivos também se divergem muito, vale ressaltar que cada pessoa tem seu jeito individual de comportamento, por isso reage de forma única e individual a situações semelhantes.

Atualmente existe uma metodologia conhecida como Princípio do 5S, essa ferramenta baseada em idéias simples e que podem trazer grandes benefícios para as empresas. Essas idéias estão classificadas como sentidos em nosso idioma, porém é de origem japonesa que são: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke e estão representados respectivamente como senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina. Vejamos separadamente os conceitos de cada um dos 5S:

#### 1) SEIRI – Senso de Utilização

Significa utilizar materiais, ferramentas, equipamentos, dados, etc. com equilíbrio e bom senso. Onde é realizado o descarte ou realocação de tudo aquilo considerado dispensável para realização das atividades. Os resultados da aplicação do Senso de Utilização são imediatamente evidenciados.

- Ganho de espaço
- Facilidade de limpeza e manutenção
- Melhor controle dos estoques
- Redução de custos
- Preparação do ambiente para aplicação dos demais conceitos de 5S

## 2) SEITON – Senso de Organização

O senso de organização pode ser interpretado como a importância de se ter todas as coisas disponíveis de maneira que possam ser acessadas e utilizadas imediatamente. Para isto devem-se fixar padrões e utilizar algumas ferramentas bem simples como painéis, etiquetas, estantes, etc. Tudo deve estar bem próximo do local de uso e cada objeto deve ter seu local específico. Podemos identificar como resultados do senso de organização:

- Economia de tempo;
- Facilidade na localização das ferramentas;
- Redução de pontos inseguros.

## 3) SEISO – Senso de Limpeza

A tradução para a palavra Seiketsu é limpeza. Este senso define a importância de eliminar a sujeira, resíduos ou mesmo objetos estranhos ou desnecessários ao ambiente. Trata-se de manter o aceio do piso, armários, gavetas, estantes, etc. O senso de limpeza pode ir além do aspecto físico, abrangendo também o relacionamento pessoal onde se preserva um ambiente de trabalho onde impere a transparência, honestidade, franqueza e o respeito. A aplicação do senso de limpeza traz como resultado:

- Ambiente saudável e agradável;
- Redução da possibilidade de acidentes;
- Melhor conservação de ferramentas e equipamentos;
- Melhoria no relacionamento interpessoal.

## 4) SEIKETSU – Senso de Padronização e Saúde

O senso de padronização é traduzido na fixação de padrões de cores, formas, iluminação, localização, placas, etc. Como abrange também o conceito de saúde, é importante que sejam verificados o estado dos banheiros, refeitórios, salas de trabalho, etc. afim de que sejam identificados problemas que afetam a saúde dos colaboradores como os problemas ergonômicos, de iluminação, ventilação, etc. Este

senso tem como principal finalidade manter os 3 primeiros S' (seleção, ordenação e limpeza) de forma que eles não se percam. Podem-se evidenciar como principais resultados da aplicação deste conceito:

- Facilidade de localização e identificação dos objetos e ferramentas;
- Equilíbrio físico e mental;
- Melhoria de áreas comuns (banheiros, refeitórios, etc.);
- Melhoria nas condições de segurança.

#### 5)SHITSUKE – Senso de Disciplina ou Autodisciplina

A última etapa do programa 5S é definida pelo cumprimento e comprometimento pessoal para com as etapas anteriores. Este senso é composto pelos padrões éticos e morais de cada indivíduo. Esta etapa estará sendo de fato executada quando os indivíduos passam a fazer o que precisa ser feito mesmo quando não há a vigilância geralmente feita pela chefia ou quando estendem estes conceitos para a vida pessoal demonstrando seu total envolvimento. Diante de um ambiente auto disciplinado a cerca dos princípios 5S é possível que se tenha:

- Melhor qualidade, produtividade e segurança no trabalho;
- Trabalho diário agradável;
- Melhoria nas relações humanas;
- Valorização do ser humano;
- Cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos;

A convivência com os cinco sentidos apresentados leva os indivíduos a compreenderem melhor o seu papel dentro de uma organização e os torna parte da pirâmide dos resultados alcançados, fazendo nascer à consciência de que é preciso ser disciplinado mesmo quando não há cobranças. Por isso, os Programas de Qualidade têm auxiliado as empresas no processo de melhoria contínua dos produtos ou serviços, principalmente através da mudança cultural, a fim de se obter a vantagem competitiva necessária que será colhida a curto, médio e longo prazo.

## **METADOLOGIA**

O método utilizado foi o Indutivo, o trabalho iniciou-se o estudo através de pesquisa bibliográfica, analisando livros, instituições governamentais, coletas de dados, artigos e textos que fazem uma análise do Sistema de Controle Interno. A pesquisa qualitativa e exploratória, tem o ambiente de trabalho como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave.

Foi desenvolvida uma pesquisa aplicada com o objetivo de se chegar à ciência dos fatos, através da análise documental, realização de entrevista estruturada por roteiro com funcionários, observação sistemática, e dados cedidos pela a empresa, com a finalidade de verificar se o Sistema de Controle Interno estaria sendo aplicado de acordo com a sistemática dos controles financeiros interno se objetivos da empresa. Possibilitando assim elaborar conceitos acerca da situação financeira atual.

Para concluir o estudo de caso realizou-se uma análise de como é feita à aplicação correta do Sistema de Controle Interno com a finalidade de verificar se estes realmente estariam sendo bem aplicados e elencar alternativas de aplicabilidade adequados para a empresa, visando reduzir notavelmente as possíveis fraudes e erros no setor financeiro da empresa e ainda desfrutar de benefícios que a ferramenta proporciona.

## **ANÁLISE E DISCURSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesse momento será apresentado o estudo no setor financeiro de uma indústria cujo razão social foi mantida em sigilo. A seguir será destacado um breve histórico da entidade e como está comportando o seu setor financeiro.

### **BREVE HISTORICO**

A empresa pesquisada está localizada na cidade de Barreiras – BA, constituída como Sociedade Empresaria Limitada, pessoa Jurídica, tendo como principal atividade o abate de Aves e a comercialização de seus derivados, existente

há 23 anos no mercado, bem conhecida na região. É uma empresa privada de médio porte em fase de crescimento que busca atender com qualidade seus clientes. A sua finalidade é o abate de frangos e comercialização de seus derivados como cortes, industrializados e frango inteiro, onde se observou na região uma oportunidade lucrativa de realizar esse negócio, desde havia um comércio pouco desenvolvido.

A sua evolução no mercado ficou inevitável ao decorrer dos anos, pois na região em que a empresa atua tem um clima que propicia a realização da atividade e tem como tendência negativa o baixo nível de renda populacional, o que torna a carne de frango mais acessível para o consumo, além de ser um alimento muito saudável.

A matéria prima para a produção é comprada de vários fornecedores de frango vivo que estão estabelecidos em Brasília DF e em Luis Eduardo Magalhães. Com o objetivo de expansão do seu negócio a empresa está com um projeto de integração em execução e em Outubro de 2012, a empresa realizou a abertura de uma filial com o objetivo de criar seus próprios frangos para o abate, com a intenção de cada vez mais baixar seus custos e aumentar o seu poder de venda no mercado.

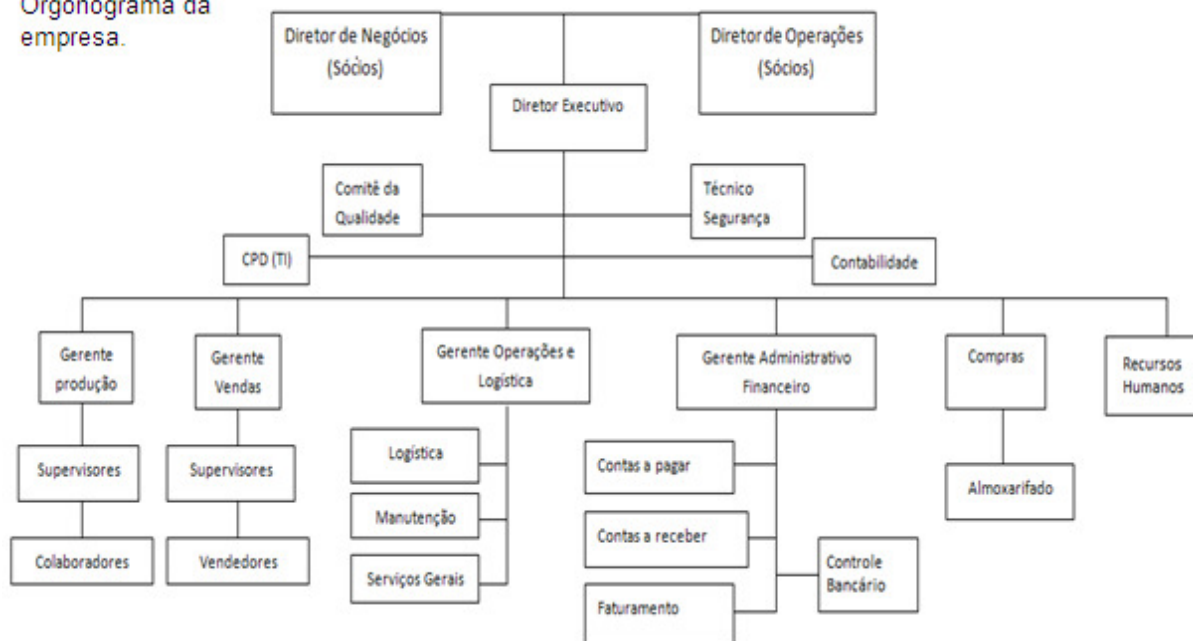
A empresa conta com um espaço físico distribuído da seguinte maneira: sede administrativa composta pela diretoria, recursos humanos, setor financeiro, setor comercial, controle de qualidade, compras e logística; Área de vestiários e refeitório para os funcionários da produção; instalação do abatedouro; oficina e sala de máquinas e graxaria. Conta com estruturas auxiliares como um almoxarifado para produtos químicos, um posto de lavagem de caminhões e sede da Inspeção Fiscal (ADAB Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia).

Atualmente a empresa gera em torno de 300 empregos diretos para a população barreirense e redondezas, conta com uma frota de caminhões para disseminar os seus produtos em toda a Bahia. A região onde a empresa está localizada tem como atividade dominante a produção agrícola, e depende de essencialmente dos seus recursos naturais, a empresa tem a preocupação com a sustentabilidade da região, onde cumpri as devidas providencias em relação aos padrões e normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento e outros órgãos competentes, quando se trata da preservação da

natureza, a sua intenção é reduzir ao máximo os impactos decorrentes da execução da sua atividade.

A estrutura organizacional foi totalmente planejada para trabalhar com mais eficiência e está inteiramente representado pelo organograma abaixo:

Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração Própria.

A empresa tem a missão de proporcionar condições favoráveis para que o mercado de derivados de frango se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade, buscando satisfazer com qualidade os seus clientes e consumidores.

## FUNCIONAMENTO DO SETOR FINANCEIRO

O setor financeiro da empresa é responsável de evidenciar todos os lançamentos das movimentações financeiras. A empresa estudada trata-se de ser uma indústria e comércio, onde há um grande volume de processamentos de dados, com isso se chegou à conclusão de não centralizar o trabalho em um só usuário para evitar qualquer tipo de sobrecarga de trabalho e limitar cada usuário a uma única função evitando que o mesmo tenha a outras funções o que seria muito perigoso. Cada usuário tem o dever de fazer um trabalho de conferência do outro, como uma medida de segurança. Então o setor financeiro é composto por seis

usuários sendo, três pessoas encarregados pelos os departamentos de contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa e os restantes são auxiliares.

O sistema de processamento de dados da empresa é totalmente informatizado e dividido em vários módulos e que são responsáveis de gerar informação financeira, contábil, fiscal, patrimonial e de produção. Os dados lançados no financeiro são conciliados diariamente e exportados para o modulo contábil.

A contabilidade da empresa é terceirizada, três vezes por semana vem um funcionário para fazer as devidas conferências nos documentos financeiros, contábeis e fiscais.

## CONTAS A RECEBER

Esse departamento é responsável pelo o recebimento da organização, após o faturamento das notas fiscais os boletos fiscais são exportados diretamente para essa divisão. Os títulos são lançados por data do faturamento, nome do cliente, valor do debito e nota fiscal que deu origem ao titulo. Aqui também é a fonte de dados para analisar os históricos dos clientes, comissões e mede o nível de inadimplência.

A baixa é realizada através de documentos hábeis e que comprovam a devida transação e de duas formas: manual, quando o vendedor recebe o dinheiro do cliente na rota, ele deposita o dinheiro em conta corrente da empresa para não ficar de posse de valores e deve prestar contas assim que chega à empresa, e através do arquivo emitido pelo banco onde contém um relatório com todos os títulos pagos através das agências bancárias autorizadas. O usuário dessa divisão tem a competência de dar baixa de mercadorias nas devoluções ou percas.

O que ficou claro é que a conta a receber dessa empresa trabalha de forma efetiva, quando se trata dos saldos credores que tem com os clientes, pois representa dados reais. Todo o cadastro de cliente realizado é primeiramente passado por uma avaliação de crédito, onde em primeiro momento o cliente só pode comprar a vista e conforme as suas compras e pagamentos o seu crédito e o prazo de pagamento vai aumentando. Em relação ao prazo de pagamento o máximo é de 28 dias. Toda a movimentação ocorrida no cadastro do cliente é devidamente registrada no sistema, o que facilita traçar um perfil especifica de cada cliente.



Na empresa abre a possibilidade para o cliente almejar um desconto no pagamento adiantado ou se quiser a dispensas de juros por atraso (o que acontece com alguns clientes devido à fidelidade com a empresa), porém exige uma autorização para o procedimento.

O recebimento das vendas faturadas pela a empresa é realizada através de boletos bancários e cheques depositados diretamente no banco, onde ajuda a promover a segurança dos recursos da empresa, pois o dinheiro não permanece em cofre ou em caixa e nem os vendedores viajavam com os recebimentos dos clientes.

A baixa nos recebimentos dos clientes é feita de forma imediata, quando se tem um documento que comprove tal pagamento da titulo ou depósito bancário, fazendo com que o histórico do cliente seja atualizado em tempo real e que não prejudique a liberação de uma compra, por conta de um pagamento que não foi baixado.

Outro aspecto importante a se destacar é que a empresa tem um domínio sobre os títulos vencidos e os títulos a vencer, ajudando assim o sistema de controle agir mais eficaz.

Para fins de controle o sistema disponibiliza vários tipos de relatórios para que o usuário possa obter informações que aponta, por exemplo, o valor de cheques que estão devolvidos, o desempenho de recebimento de cada vendedor, emissão e remissão de títulos entre outros.

## CONTAS A PAGAR

Nessa divisão do setor financeiro é responsável pelo lançamento de todas as contas a pagar da empresa, e se não funcionar corretamente, pode ocasionar prejuízos para a empresa como juros e multas além de constrangimentos com fornecedores. No sistema existe um módulo de conta a pagar onde processa de forma informatizada as contas e classifica por data de emissão e data de vencimento e ainda gera relatórios para ter um controle do saldo devedor do dia.

A empresa respeita totalmente o princípio da entidade. De acordo a Resolução do CFC nº 1.282/10 no Art. 5º define que: O Princípio da Continuidade pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância, ou seja, o patrimônio da empresa jamais se confunde com os dos

sócios, não é paga nenhuma conta pessoal dos sócios, até porque primeiramente os documentos que serão pagos passa por uma análise pelo Diretor Executivo e um Analista contábil antes de ser efetivamente pago.

Para realizar o pagamento de um documento é necessário passar por uma rotina, onde o primeiro passo é gerar um pedido de compra e logo a seguir pegar as assinaturas dos diretores autorizando o pagamento. O usuário dessa divisão tem uma experiência com contabilidade, um diferencial importante desde que é necessário saber qual a conta na contabilidade representa aquele respectivo pagamento, e ainda é verificado por um analista contábil terceirizado.

A empresa possui também um controle muito rígido referente aos seus financiamentos, onde freqüentemente são analisadas as cláusulas dos contratos de financiamento e o sistema que a empresa utiliza detêm de relatórios que analisa quantas parcelas pagas, saldo quitado e o saldo devedor.

Através desse setor é que se toma a decisão em relação à forma de pagamento de suas obrigações se é por cheque, transferência bancária, debito em conta ou em dinheiro. Se caso houver atraso de alguma obrigação o usuário desse setor entra em contato com fornecedor para fazer a negociação dos débitos atrasados. O Usuário também é responsável para fazer a compensação de adiantamentos realizados aos fornecedores.

O sistema registra de forma organizada todas as obrigações com base de documentos comprobatórios, e relaciona todos os pagamentos com as devidas origens dos débitos, evitando assim o pagamento duplicado. Foi orientado a todos os fornecedores através de correspondência que as notas fiscais deverão ser entregues no frigorífico e os pagamentos terão um período mínimo de 7 dias para ser realizado, o que facilita fazer uma projeção do fluxo de caixa.

Diferentemente do contas a receber, no contas a pagar não está sendo bem efetivo, pois através de uma auditoria em alguns procedimentos, notou-se que o tempo de alimentação do sistema está muito grande o que prejudica a confecção do fluxo de caixa e ainda deixa a empresa correr o risco de pagamento de juros e multas.

Em relação aos os investimentos, a empresa não possui nenhum controle nesse quesito, aparentemente há uma política de expansão, porém realizada de forma antiquada para o momento.

Esse setor também está pecando nos lançamentos das obrigações, onde eventualmente ocorre o pagamento de despesas ou títulos sem o devido documento comprobatório, como por exemplo, a nota fiscal. O usuário tem acesso para realizar a compensação das devoluções de mercadorias compradas.

No módulo de contas a pagar do sistema é possível gerar relatórios como o histórico de pagamento realizado para o fornecedor, relação de obrigações a pagar entre outros, a fim de se ter um controle das obrigações vencido e a vencer.

## BANCOS

A entidade trabalha com os bancos Bradesco, Banco do Brasil, Itaú e o Banco do Nordeste. Cada banco tem a sua finalidade dentro da organização. Os extratos são retirados totalmente on-line e em relação à baixa de títulos é realizado através de um arquivo gerado pelo banco.

Diariamente é realizada a digitação das movimentações como entradas de recursos através de depósitos, pagamento de juros e tarifas, desconto de títulos entre outros movimentos e a conciliação dos valores demonstrados nos extratos bancários.

Por essa divisão também é realizada o desconto de cheques e títulos, onde é uma das formas mais tradicionais de financiamento do capital de giro das empresas, incorporam, além da taxa de desconto paga a vista, certas características de tributação (IOF) e de despesas bancárias que impõe um maior rigor na determinação de seus resultados.

Analisando os extratos bancário observou que haviam debitado algumas tarifas que até o presente momento não foram identificadas pelo usuário, o que pode trazer dúvidas sobre o devido pagamento e ocasionar sérios prejuízos para a empresa.

## FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é formado a partir da reunião de todos os recebimentos de vendas em contra partida com todas as obrigações de forma informatizada. Diariamente é emitido um relatório para verificar se o saldo remanente em caixa está

correto e conforme a necessidade pode-se realizar a exclusão ou exclusão de pagamentos.

Com a análise da previsão de vendas e seus respectivos prazos de recebimento, previsão das compras e seus respectivos prazos de pagamento e os levantamentos dos compromissos e despesas operacionais a pagar, é realizado uma projeção dos períodos futuros, e essa informação é extremamente importante para a empresa estudada, pois a sua atividade constantemente passa por períodos de sazonalidade muito grande e assim tomar uma decisão em relação à injeção de capital de giro.

O usuário dessa divisão tem o auxílio das contas a pagar e contas a receber e estão em constante contato, para que o fluxo de caixa possa condizer à situação realmente da empresa. Porém como foi comentado anteriormente o setor de contas a pagar está com algumas irregularidades, afetando negativamente a projeção de um fluxo de caixa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, o mercado globalizado vem desenvolvendo um cenário cada vez mais competitivo, onde a empresa que apresentar pequenos diferenciais em seu negócio pode-se destacar entre as demais. O presente artigo teve o objetivo de verificar como está se comportando o sistema de controle interno financeiro de uma indústria, se estão adequados, pois se tais controles não estiverem em pleno funcionamento podem acarretar prejuízos para as entidades.

Com o estudo de uma bibliografia, que serviu como alicerce para apresentar os principais conceitos de controle interno financeiro de uma empresa, foi possível, através de um estudo de caso, comparar como está a execução do sistema de controle interno e descrever se o seu comportamento é adequado para atender as necessidades da empresa.

Ao decorrer do artigo notou-se que a empresa apresenta um sistema de controle interno implantado em seu estabelecimento, com um quadro de usuários bem distribuído no sistema financeiro, o setor de contas a receber está bem estruturado, funcionando corretamente, porém os demais setores estão passíveis de correções e adequações.

A primeira sugestão é que a empresa implemente a Auditoria interna em sua organização para que possa auxiliar o Sistema de Controle Interno e assim trabalhar de forma mais eficaz na detecção de erros ou fraudes dentro de suas operações financeiras e econômicas.

Outra ferramenta que poderá ser implantada é a filosofia dos 5S que contribuirá imediatamente para o despertar de uma auto-avaliação por parte dos colaboradores, associando suas práticas com as respectivas conseqüências no ambiente de trabalho e na própria vida. O desenvolvimento do senso de autodisciplina, compilador dos demais sentidos e elevado pela criação do conhecimento a partir da experiência, é premissa para a aceleração da formação do caráter produtivo.

Foram encontrados alguns pontos vulneráveis Contas a Pagar da empresa que prejudicou diretamente a realização do fluxo de caixa e ainda possivelmente poderá acontecer de realizar pagamentos que títulos sem documentos que comprovam o débito, ou seja, as contas a pagar não estão representando efetivamente as obrigações.

Após a conclusão do estudo de caso, foi recomendada que a empresa adotasse uma rotina de lançamentos a fim de melhorar esses pontos fracos encontrados: fazer a redução de tempo para alimentação no sistema, ou seja, assim que a nota chegar o estabelecimento deve-se ser lançado no sistema e realizar os pagamentos só com base de documentos comprobatórios.

Para aumentar o nível de segurança a empresa deve adotar senhas limitando cada usuário a sua atividade, pois o que ocorre é que o mesmo usuário das contas a pagar tem acesso às contas a receber. Outra sugestão é a empresa criar uma margem de devedores duvidosos, pois sempre acontece perdas diante dos recebimentos.

Pode-se perceber que a empresa financia parte das vendas dos seus clientes e quando faltam disponibilidades para pagamento a mesma recorre a algumas operações financeiras. Como forma de economia nas taxas de juros nas operações de descontos de títulos e cheques que a empresa realiza toda semana, é viável fazer uma pesquisa entre os bancos toda vez que realizam esse tipo de procedimento sempre buscando a melhor taxa de juros para a operação. Outra

sugestão é verificar a possibilidade de contratação de um capital de giro, analisando se são viáveis os encargos que incidem sobre essa contratação de crédito.

A conciliação bancária está atrasada e sua parametrização com o módulo contábil está incorreta, o que prejudica a confecções de relatórios, além do mais que, a contabilidade da empresa é terceirizada, e todos os dados suficientes para a realização do balancete ficam a mercê dos lançamentos dos dados que o setor financeiro produz. Existe também certa resistência para a adequação de novas rotinas em prol da contabilização.

Os usuários devem tomar a atitude de quebrar o gelo entres esses setores e adotar uma rotina referente a todos os procedimentos que afetam diretamente a contabilidade, como por exemplo, as conciliações digitações de extratos, baixa de pagamentos das obrigações, a fim de verificar se estão de acordo com os princípios contábeis, concluindo, a contabilidade deve estar mais ativa no setor.

Outro ponto que merece ter um destaque importante é em relação às notas fiscais de entrada da empresa, foi percebida em algumas notas foi pago o valor integral da diferença de alíquota, onde a mesma já tinha sido recolhida por substituição tributária, a empresa não estava gozando em plenitude de alguns benefícios tributário se em algumas as apurações do diferencial de alíquota estão equivocadas, onerando assim a toda a parte tributária da empresa e conseqüentemente aumentará o custo do produto, perdendo o poder de competitividade em relação à concorrência e ainda lesionando os consumidores finais que são os verdadeiramente prejudicados. Portanto essa área merece um investimento em um estudo para a verificação desses problemas.

Apesar dessas inconsistências o setor possui um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado, porém no que se trata de trabalho coletivo está deixando a desejar. Para manter um clima agradável e sem manifestação de atritos, é necessário que as pessoas deixem de agir de forma individualizada e passem a interagir como uma equipe, promovendo relações amigáveis e fazendo com que cada um procure cooperar com o outro.

Finalizando, a empresa deve esclarecer melhor a definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, ter um supervisor geral do setor para acompanhar o desenvolvimento das atividades dos usuarios a fim de alcançar a desejada eficiência nas operações.

Com base nas recomendações acima expostas, a empresa irá salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contábilísticas e gerenciais, vai estimular a eficiência operacional e reduzir dos custos e despesas de sua atividade garantindo um produto mais acessível para os consumidores. Esses benefícios serão alcançados através de um eficiente Sistema de Controle Interno implantado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

- ALMEIDA, Charles Dias de.** *Apostila de Administração Financeira I: ênfase em controles gerenciais, previsões e análises Financeiras.* Disponível em: <http://www.professores.unirg.edu.br/charles/admfin/Apostila1.pdf>, acesso em 20/03/2012.
- ASSAF NETO, A; SILVA, C.A.T.** *Administração do capital de giro.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ATTIE, William.** *Auditoria: conceitos e aplicações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- BASSO, Irani Paulo.** *Iniciação à auditoria.* 3. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.
- BOM SUCESSO, Edna de Paula.** *Trabalho e qualidade de vida.* 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya.
- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G.** *Auditoria;* tradução: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Administração: teoria, processo e prática.* 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *Introdução à teoria geral da administração.* 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade.** Resolução CFC nº 781/95 de 24 de março de 1995. Aprova a NBC PI 01 – Normas Profissionais do Auditor Interno. Disponível em: < <http://www.cfc.org.br> > acesso em 05/04/2013.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto.** *Auditoria Contábil.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREZATTI, Fábio.** *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.* São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio.** *Orçamento Empresarial.* 2º Ed, São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- GITMAN, Lawrence J.** *Princípios de administração financeira.* 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- JUND, Sérgio.** *Auditoria Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos.* 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOONTZ, Harold O'DONNEL.** *Princípios de administração.* 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.



**PIYATRAPOOMI,N.; KUMAR, A.; SETUNGE, S.** *Framework for investment decision-making under risk and uncertainty for infrastructure asset management.* Organizational Behavior and Human Decision Processes.p.199-214.2004.

**SÁ, Antonio Lopes de.** *Teoria da Contabilidade. 3 ed. São Paulo: Atlas,2002.*

**SEBRAE,** *Manual Como Elaborar Controles Financeiros,* Disponível em [http://www.sebraemg.com.br/arquivos/para\\_sua\\_empresa/planodmercado/mercado.ppd](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/para_sua_empresa/planodmercado/mercado.ppd) acesso em 05/04/2012.

**ZDANOWICZ, José Eduardo.** *Fluxo de Caixa:uma decisão de planejamento e controle financeiros.* Porto Alegre: Sagra:1995.