

AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA COMERCIAL – ESTUDO DE CASO

Alessandra Righi Peranzoni Pinto*

RESUMO

Controle interno é a expressão usada para descrever todas as medidas tomadas pela administração da empresa, para dirigir e controlar seus empregados e os procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa. Um eficiente controle interno traz para a empresa uma maior segurança do seu patrimônio, além de proporcionar informações mais seguras e confiáveis. O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso no departamento financeiro de uma empresa, o qual constou de uma avaliação das operações envolvidas neste departamento. O departamento financeiro da empresa tem como rotinas os recebimentos e pagamentos de numerários, o controle do fluxo de caixa e o gerenciamento do mesmo, ou seja, suas funções são o controle dos gastos da empresa, como a entrada de dinheiro na mesma. É considerado de grande importância e, dependendo do desempenho deste departamento, resulta o sucesso da empresa. Na avaliação realizada no departamento encontrou-se algumas deficiências que foram objeto de sugestões na melhoria do desempenho da empresa, bem como a contribuição para um eficiente controle interno para o departamento da mesma.

Palavras-chave: Controle Interno – Departamento Financeiro - Avaliação

* Alessandra Righi Peranzoni Pinto, Contadora formada pela UNIFRA, cursando o curso de Especialização em Controladoria Empresarial pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da grande competitividade entre as empresas, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente. É preciso que a empresa esteja sempre em constante interação com o meio onde atua, para que possa manter-se atualizada sobre as mudanças que ocorrem diariamente no mercado.

Contratar profissionais com uma visão abrangente, conhecer bem o ramo de sua atividade, criar novas idéias, solucionar problemas que estejam afetando o seu desempenho, manter um crescimento conjunto com o mercado são alguns dos fatores que fazem com que a empresa mantenha-se no mercado de trabalho ou até mesmo comece a fazer parte dele.

O controle interno tem por objetivo proteger o patrimônio da empresa, verificar a exatidão e a fidedignidade de todas as informações geradas pelos funcionários da empresa como também promover a eficiência de todas as atividades efetuadas. Mas, de nada adianta ter um controle interno, formado por um excelente plano de organização, normas e procedimentos se as pessoas envolvidas na empresa não as executam. É de responsabilidade da administração da empresa verificar se as normas e procedimentos do controle interno estão sendo seguidos pelos funcionários. Um controle interno eficiente provém de meios, métodos e de um pessoal adequado.

Com o controle interno, os administradores da empresa possuem uma clareza de todas as atividades realizadas por seus funcionários. O controle interno traz segurança para a empresa, pois é através dele que se verifica que as operações estão sendo executadas de maneira correta pelos funcionários da empresa. Quanto maior e melhor o controle interno, mais segurança a empresa terá.

Todos os departamentos da empresa possuem o seu controle interno, cada um com suas normas e procedimentos específicos a serem seguidos para o bom funcionamento. A escolha pelo departamento financeiro da

empresa é de extrema relevância, pois é através do fluxo de caixa¹ que demanda a possibilidade de novos investimentos, é onde há o giro operacional financeiro da empresa. O trabalho realizado teve como tema a avaliação do controle interno no departamento financeiro de uma empresa comercial.

O controle interno traz segurança para a empresa, pois dentre os seus objetivos estão a proteção dos bens da empresa, o estímulo a obediência às diretrizes estabelecidas pela administração, a promoção da eficiência operacional, a conferência da fidelidade e exatidão dos dados contábeis, bem como a aderência às políticas existentes. O conjunto de normas e procedimentos estipulados pela administração para o seu controle interno, quando executados de forma correta, irão assegurar a integridade da empresa, ou seja, o seu patrimônio.

Por outro lado, é preciso que o controle interno efetuado pelo funcionário seja condizente com as normas e procedimentos traçados pela administração da empresa. De nada adianta ter um eficiente controle interno na teoria, se na prática ele não é executado pelo funcionário da empresa.

A escolha do tema proposto justifica-se pela importância observada em relação ao assunto quando do seu estudo já realizado na disciplina de auditoria. Justifica-se também pela relevância significativa que um bom controle interno do departamento financeiro oferece para a tomada de decisão da administração da empresa, em virtude do departamento financeiro ser o cérebro da atividade empresarial. Pois, é o financeiro que controla o fluxo de caixa da empresa e autoriza novos investimentos.

Foi escolhida uma empresa comercial do ramo de vidraçaria, em razão da grande importância da empresa manter um controle interno condizente com suas normas e princípios, para poder se manter dentro do concorrido mercado.

A opção pelo departamento financeiro da empresa é em decorrência do departamento lidar com o dinheiro da empresa, o que é de suma

¹ Fluxo de caixa constitui "o caixa líquido efetivo em oposição ao lucro líquido contábil que uma empresa gera durante um período especificado" (WESTON & BRIGHAM, 2000, p. 40).

responsabilidade, pois qualquer erro pode mexer com a integridade do patrimônio da empresa.

Em vista disso, chega-se ao seguinte problema: existe um controle interno adequado para o departamento financeiro de uma empresa comercial?

Para a busca da solução do presente problema, o trabalho tem como objetivo geral avaliar o controle interno no departamento financeiro de uma empresa comercial. A análise do controle interno do departamento financeiro da empresa verifica se as práticas realizadas pelo funcionário estão de acordo com os procedimentos traçados pela administração da empresa.

2 METODOLOGIA

Este trabalho consiste, inicialmente, de uma revisão da literatura, onde foram utilizados livros condizentes ao assunto. A partir de então, apresenta-se um estudo de caso, o qual foi realizado por meio de visitas programadas na empresa. A coleta de informações foi feita através de questionários fornecidos ao funcionário responsável pelo departamento financeiro. Por fim, realizou-se uma análise das informações obtidas, fazendo-se uma comparação da prática com a teoria contida nos livros.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da prática contábil está, intimamente, relacionado com o desenvolvimento da economia de cada país. Como as empresas cresceram em tamanho e em complexidade, os interesses dos administradores e os interesses dos demais usuários das informações financeiras tornaram-se mais distintos. Esses últimos precisam de uma crescente demanda de informações financeiras para que possam julgar, com isenção, a “performance” do administrador e da empresa.

Ribeiro (1999, p. 33) apresenta alguns conceitos de contabilidade, entre eles:

A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. – Pronunciamento do Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários através da Deliberação CVM nº 29/86.

A contabilidade é um instrumento da administração e, para ser útil, deve adaptar-se a suas necessidades. A complexidade da tomada de decisões nos negócios da empresa acarretou o uso sistemático da contabilidade para controle e planejamento administrativos.

A contabilidade tem como um de seus principais objetivos prestar informações úteis sobre as entidades para seus diversos usuários, sendo que a maioria destes são usuários internos. Esses usuários não podem escolher os critérios de mensuração e/ou evidenciação contábil e, nem tampouco, escolher o auditor responsável pelo exame das demonstrações contábeis da entidade; mas têm que acreditar nas demonstrações contábeis certificadas por tais profissionais, e em que tais demonstrações estejam sendo elaboradas corretamente e com a cuidadosa aplicação do conjunto de conhecimentos certos e gerais da ciência contábil (PAULO, 2002).

Ribeiro (1999) define Contabilidade como uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do patrimônio da empresa.

Patrimônio, segundo o mesmo autor, é um conjunto de bens, direitos e obrigações avaliado em moeda e pertencente a uma pessoa. O patrimônio é o objeto da Contabilidade. Os bens são as coisas capazes de satisfazer às necessidades humanas e suscetíveis de avaliação econômica.

Um conjunto harmonizado de princípios (normas, padrões ou procedimentos) possibilitaria, em muitos casos, que os contadores apresentassem informações financeiras com maior qualidade, tornando-se, assim, um instrumento importantíssimo na tomada de decisão, pois facilitaria o entendimento entre todas as partes interessadas, independentes do país do usuário da informação financeira, segundo afirma PAULO (2002).

Assim, o campo de aplicação da contabilidade, para Ribeiro (1999), abrange todas as entidades econômico-administrativas. Essas, por sua vez, são organizações que reúnem os seguintes elementos: pessoas, patrimônio, titular, capital, ação administrava e fim determinado.

A contabilidade, segundo o IBRACON (2000) tornou-se uma ferramenta de controle interno para as empresas. A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios.

Informações contábeis distorcidas, como afirma Attie (1992), podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa. Apesar disso, existem muitas empresas para as quais o controle interno é desconhecido.

Para Crepaldi (2002), o controle interno representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Segundo Sá (2000), o controle depende objetivamente de qualidade do pessoal; excelência técnica do método de trabalho; eficácia da aplicação das normas técnicas de contabilidade e daquelas de organização reacional do trabalho; qualidade e eficiência dos meios materiais utilizados (que devem ser adequados); e, aferição eficiente dos resultados.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA – (apud ATTIE, 1992, p. 197), conceitua o controle interno da seguinte maneira:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Essa definição reconhece que um sistema de controle interno se projeta além das questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças.

Pela sua amplitude, o conceito de controle interno, para ser corretamente compreendido, deve ser devidamente examinado quanto ao seu real significado. Assim, o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial.

A responsabilidade pela implantação do sistema de controle interno é exclusivamente da alta administração e da gerência, que devem planejar, organizar e dirigir o desempenho do controle interno de maneira a efetivar sua realização. Crepaldi (2002) salienta que a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias.

Segundo Attie (1992), pela análise da definição de controle interno é possível observar a existência de vários fatores que necessitam ser clara e objetivamente expostos:

- a) plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema;
- b) métodos e medidas estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a um determinado fim;
- c) proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa;
- d) exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade;
- e) eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa;
- f) políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado.

Assim, o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam, segundo o mesmo autor (1992), a forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de

autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta da fiança entre outros.

Ainda, Attie (1992), a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

Nesse sentido, o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno.

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem, segundo Attie (1992):

- plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais;
- sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

O controle interno, em regra geral, possui quatro objetivos básicos, conforme afirma ainda, o mesmo autor:

- a) a salvaguarda dos interesses da empresa, que se refere à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades;
- b) a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, que compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente

para administrar e compreender os eventos realizados na empresa;

- c) o estímulo à eficiência operacional, que determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme;
- d) a aderência às políticas existentes, assegura que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Um princípio, entendido como receita, regra ou norma (Ferreira, 1989), apresenta uma razão que aponta para uma direção, porém, não exige uma decisão específica naquele mesmo sentido (apontado). Para Muñiz (1997 apud TAVARES, 2002), princípio é um conjunto de normas outras que não são regras jurídicas.

Para Almeida (1996, p. 51), os princípios fundamentais dos controles internos são:

- a responsabilidade. Assim, as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização;
- as rotinas internas (formulários internos e externos; instruções para o preenchimento e destinações dos formulários internos e externos; evidências das execuções dos procedimentos internos de controle; procedimentos internos dos diversos setores da empresa), as quais a empresa deve definir no manual de organização;
- o acesso aos ativos, o qual deve ser limitado aos funcionários, sendo estabelecidos controles físicos sobre esses;
- a segregação de funções, que consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno;

- o confronto dos ativos com os registros. A empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade;
- as amarrações do sistema, ou seja, o sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência;
- a auditoria interna que tem por objetivo verificar se as normas internas estão sendo seguidas e avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes;
- os custos do controle x benefícios, sendo que o primeiro não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter;
- as limitações do controle interno, referindo-se principalmente a conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa.

O controle interno permanece presente em todas as áreas e cada procedimento praticado dentro de uma área compreende uma parte do conjunto. Segundo Attie (1992), a existência de um bom sistema de controle interno aumenta a confiança da empresa quanto à exatidão dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas.

A avaliação é a base final do processo utilizado para mensurar o controle interno, sendo que o ciclo das tarefas envolve levantamentos preliminares; ponderação dos fatores e princípios do controle interno; levantamento dos dados básicos para aferição de rotinas e funções; planejamento da análise do controle; avaliação; pesquisas sobre erros que escapam ao controle interno (riscos inerentes) (Sá, 2000).

Assim, como avaliação tem-se o questionário narrativo como finalidade de auxiliar a avaliação da eficiência ou adequação dos controles internos do cliente; a observação; o real sistema; e a entrevista. Dependendo das respostas encontradas, aquele que realiza a avaliação na empresa aferirá quais os pontos débeis, traçando diretrizes quanto aos componentes patrimoniais que merecem cuidado; à extensão do exame

(qual o percentual de verificação ou volume de elementos a compulsar na amostragem); às probabilidades de falhas do sistema (SÁ, 2000).

Para Crepaldi (2002), a avaliação do controle interno consiste em aplicar medidas significativas na consideração de transações relevantes e ativos correlatos envolvidos na auditoria, tendo como finalidade principal detectar erros e irregularidades nas demonstrações financeiras.

No processo de avaliação, obtêm-se as informações sobre o sistema de controle interno por meio de leitura dos manuais internos de organização e procedimentos da empresa; diálogos com funcionários; inspeções físicas desde o início da operação e, após, comparação entre o sistema de controle interno levantado com o que está sendo utilizado pela empresa.

O papel da avaliação do controle interno é, em primeiro lugar, determinar a natureza, a profundidade e a extensão dos exames finais de balanço; em segundo lugar, sugerir aprimoramento em relatório específico.

Para isso, uma seqüência de ações é necessária. A primeira delas é determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer. A seguir, verificar se o sistema atual de controles detectaria imediatamente tais erros. A partir daí, analisar as fraquezas ou falta de controle, que permitem a existência desses erros, com a finalidade de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria. Por fim, emitir relatório-comentário sugerindo o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa. Este pode ser avaliado a partir de observações feitas na empresa para se verificar como está o andamento da empresa, como são executadas as rotinas e se as políticas traçadas pela administração estão sendo cumpridas.

Outra maneira que a administração tem de avaliar o controle interno são as entrevistas realizadas com colaboradores da organização. Também o questionário é uma forma de se avaliar o controle interno de uma empresa, podendo ser questionário sim ou não e questionário descritivo. Segundo Franco e Marra (1995) existem alguns modelos de questionários que podem servir de roteiro para a avaliação dos controles internos na empresa. O questionário é denominado geral, quando abrange questões de diversos

setores e destina-se à aplicação em empresas pequenas e médias; é denominado específico quando contém questões especiais para cada área e destina-se à aplicação em empresas de porte acima de médio.

Para Attie (1992), a metodologia de trabalho, voltada para o estudo e avaliação dos controles internos, visa atender aos objetivos propostos, estando assim distribuída: documentação do controle interno; avaliação do controle interno; resultado da avaliação do controle interno; e, teste de procedimentos. Para isso, devem ser observados certos princípios do controle interno.

A contabilidade financeira tradicional, pautada por leis, princípios e convenções de procedimentos, tem por objetivo prover informações sobre a situação patrimonial de determinada empresa e sobre os fluxos financeiros a que esteve sujeita durante um período de tempo.

O departamento financeiro cuida dos recebimentos, pagamentos, do fluxo de caixa, tendo como função controlar os gastos da empresa, como a entrada de dinheiro na mesma, considerado de grande importância e, dependendo do desempenho deste departamento, resulta o sucesso da empresa.

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

Assim, por força do princípio da responsabilidade e das atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa, uma estrutura organizacional adequada, segundo o IBRACON (2000), exige a separação de responsabilidades incompatíveis para fins de controle. Funcionários que têm acesso a valores em caixa ou em bancos não devem registrar ou transcrever recebimentos de numerários ou cheques, registrar ou transcrever pagamentos; escriturar contas a receber ou ter acesso ao razão geral de clientes; enviar extratos aos clientes ou ter acesso a suas respostas; preparar ou autorizar a preparação de avisos de créditos ou de

baixa de contas a receber, como incobráveis, descontos ou devoluções; conciliar contas bancárias; escriturar ou revisar importâncias a serem recebidas de fontes diversas.

Especificamente no caso dos departamentos financeiros das empresas, o sistema de controle interno deve prever medidas para salvaguardar a fidelidade das entradas e saídas de recursos monetários das empresas. Para isso, distingue-se a necessidade de implementar medidas de controle interno relacionadas a entradas de recursos (recebimentos); a saídas de recursos (pagamentos) e a saldos físicos (existência física).

Nos recebimentos ou ingressos de recursos, a dissimulação do desvio pode efetivar-se por omissão de lançamentos; manipulação de registros; manipulação de documentos ou desvios dos procedimentos de controle.

O controle interno efetuado na área do departamento financeiro tem também por finalidade analisar a real situação dos recursos financeiros com que a empresa conta imediatamente ou em prazo curto.

Um planejamento bem feito oferece vantagens para a empresa, prevendo resultados, decisões mais rápidas, avaliações periódicas, levando à conscientização dos objetivos da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da empresa

A empresa analisada é constituída na forma de Sociedade Limitada, sendo composta por um quadro societário de dois sócios (sócio A e sócio B), onde cada um possui cinquenta por cento do capital social. Tanto o sócio A como o sócio B atuam diretamente na empresa.

A empresa atua no mercado há oito anos, possui sede própria localizada na cidade de Santa Maria – RS. É uma empresa de comércio do ramo de vidraçaria, a qual tem como objeto social a colocação de vidros e espelhos das mais diferentes formas, box para banheiro, fechamento de sacadas, coberturas em vidros, tampos para mesas, pias para banheiro, além da reposição de

vidros e confecção de esquadrias em alumínio, vitrines, acabamentos de lojas e colocação de divisórias.

As pessoas envolvidas nas atividades da empresa são ao todo onze, sendo que: os dois sócios e mais um funcionário trabalham na parte de atendimento. No setor financeiro há apenas um funcionário que tem como funções o pagamento e o recebimento de numerários, além do gerenciamento do setor.

No estudo realizado, observou-se que a empresa não está dividida em departamentos. Há uma divisão de tarefas, ou seja, as pessoas são agrupadas por atividades desenvolvidas.

4.2 Setor Financeiro

Toda operação executada na empresa passa pelo setor financeiro, isso ocorre em virtude do setor possuir os recursos financeiros da empresa. Uma posição estável da empresa perante a concorrência acirrada no mercado é assegurada pelo financeiro através do controle dos seus recursos financeiros.

O controle interno no setor financeiro é de extrema importância, pois através dele a administração da empresa poderá verificar se todos os procedimentos estipulados estão sendo seguidos. Como também, verificar a organização do planejamento das entradas e saídas de recursos financeiros.

4.3 Rotinas do setor financeiro

O setor financeiro da empresa é composto por apenas um funcionário. As funções exercidas por ele são a abertura e o fechamento do caixa, controle das contas a pagar e a receber, lançamento, conferência e realização das entradas e saídas do caixa, conferência do extrato bancário. Os pagamentos efetuados pelo funcionário são as faturas de fornecedores, despesa com luz, despesa com água, despesa com telefone, IPTU, folha de pagamento dos funcionários, encargos (FGTS, INSS), entre outros tributos.

A empresa possui para este setor a utilização de um programa eletrônico. Este programa é utilizado para o controle das contas a receber e

a pagar, cadastro de clientes e funcionários, controle dos estoques e cadastro dos fornecedores. Também consta no sistema a possibilidade de controlar todas as entradas e saídas de dinheiro no caixa, além do controle dos cheques pré-datados.

Para o controle das contas a receber e a pagar, o programa faz uma relação de todas as contas por ordem de vencimento, tanto as contas a pagar como as contas a receber. Os clientes, funcionários e fornecedores são todos cadastrados por ordem alfabética contendo todos os dados necessários para cada um deles.

O controle dos estoques no programa dá-se através dos lançamentos de todas as entradas de produtos e a baixa dada no momento das saídas, sempre baseado em documentos comprobatórios.

A cada movimentação no caixa é realizado o lançamento compatível, apresentando toda a movimentação de entradas e saídas ocorridas, o qual será comparado com o que há no caixa e com todas as notas fiscais lançadas.

Já para o controle dos cheques pré-datados, o programa apresenta uma relação de todos os cheques pré-datados com os seus respectivos nomes do emissor e os seus vencimentos.

O acesso a este setor é realizado apenas pelo funcionário responsável e pelos dois sócios (A e B).

4.3.1 Recebimento de numerários

Os recebimentos de duplicatas de clientes são recebidos pelo próprio funcionário do setor. O recebimento dos numerários é efetuado exclusivamente em carteira, ou seja, a empresa somente recebe de seus clientes no caixa da empresa não possuindo a cobrança via bancária.

Quando o recebimento é à vista (dinheiro ou cheque), o funcionário guarda o valor no caixa, juntamente com a nota fiscal. No pagamento da nota fiscal a prazo, o funcionário fornece ao cliente um recibo numerado tipograficamente e guarda o numerário no caixa, anexado com a segunda via do recibo.

Para dar baixa à nota fiscal a prazo quitada, o funcionário entra no programa da empresa em contas a receber, localiza o nome do cliente e dá a baixa, entrando automaticamente no caixa do dia. As notas fiscais a prazo são guardadas pelo funcionário numa gaveta por ordem de vencimento.

Quando o cliente realiza o pagamento através de cartão de crédito, o funcionário fornece ao cliente uma nota fiscal no valor recebido através do cartão. Ao final do dia, obrigatoriamente, o funcionário faz a transmissão do lote para o banco e retira, através da máquina, um relatório dos recebimentos através do cartão. Este relatório será conferido com as entradas ocorridas no extrato bancário, com o propósito de se fazer o controle dos pagamentos efetuados.

A empresa possui contas em quatro instituições financeiras, devido à necessidade, pois depende das exigências de pagamento no âmbito federal, estadual e municipal, isto é, há algumas entidades que a empresa realiza serviços que fazem o pagamento somente pelos bancos em que são credenciadas. A empresa só movimenta a conta corrente por meio de cheque, não efetuando saques através de cartão. As senhas dos bancos são de conhecimento dos sócios e do funcionário do setor financeiro.

4.3.2 Pagamento de numerários

As duplicatas referentes aos pagamentos de numerários da empresa são recebidas pelo sócio A, que as confere e as repassa para o funcionário do setor financeiro. O funcionário do setor organiza essas contas por ordem de data de vencimento, faz o lançamento dessas contas no programa utilizado pela empresa e depois as guarda, conforme a data de vencimento em uma pasta sanfonada.

Os pagamentos das contas são efetuados pelo próprio funcionário do setor financeiro, o qual possui cheques em branco e assinados por um dos sócios. Após o pagamento das contas, o funcionário guarda os comprovantes dos pagamentos junto ao caixa do dia. A negociação de como será feito o pagamento aos fornecedores é realizada na hora da compra pelos sócios, sendo, normalmente, de trinta e sessenta dias. Não há pedido

de prorrogação de pagamento de duplicatas. As contas que a empresa possui são todas em curto prazo.

A folha de pagamento dos funcionários é feita pela contabilidade e enviada à empresa. O funcionário do setor financeiro recebe a folha de pagamento, faz a revisão dos valores e os repassa para os sócios aprovarem. Após a autorização feita pelos sócios, o próprio funcionário do setor é quem faz os pagamentos dos salários aos funcionários, inclusive o seu próprio salário.

4.3.3 Controle das disponibilidades

4.3.3.1 Caixa

A rotina do funcionário do setor inicia pela retirada da redução Z e X da máquina registradora, que irá fornecer o valor das vendas do dia anterior. Depois, é impresso o movimento do caixa do dia anterior. A abertura do caixa do dia é realizada com o saldo final do dia anterior, ou seja, o valor que foi fechado o caixa do dia anterior é o saldo inicial do caixa do dia.

A contagem física do caixa é realizada pela conferência do dinheiro que tem no caixa comparando com o saldo apresentado pelo programa, verificando todas as entradas e saídas realizadas.

Na hipótese de não fechar o valor constante no caixa com o valor apresentado pelo programa, o funcionário pega todos os documentos relacionados às entradas e saídas do dia e verifica onde está o erro. Ao constatar que o erro está no lançamento de valor, o funcionário realiza novamente o lançamento com valor correto. Não achando o erro, o funcionário faz um adiantamento em seu nome no valor correspondente para cobrir o valor que está faltando e sanar o erro cometido.

O funcionário faz o lançamento de todas as entradas e saídas de recursos financeiros que ocorrem diariamente no caixa. A conferência do valor, constante no documento com o valor lançado, é realizada pelo próprio funcionário do setor, com o intuito de evitar o extravio de documentos.

O lançamento das notas fiscais à vista, ou seja, das entradas à vista é feito direto no caixa do dia. Após o lançamento, o funcionário pega a nota

fiscal e a guarda junto com o caixa. Essas notas fiscais são enviadas semanalmente à contabilidade.

Já o lançamento das notas fiscais a prazo é realizado no programa utilizado pela empresa em contas a receber, conforme a data de vencimento. Depois de lançadas, o funcionário guarda as notas fiscais em uma pasta separada. As notas fiscais a prazo também são enviadas à contabilidade semanalmente. Tanto as notas fiscais à vista como as a prazo são repassadas ao funcionário do setor pelo sócio A.

O fechamento do caixa (soma e conferência) é sempre feito pelo funcionário no dia seguinte em virtude das reduções Z e X, que só podem ser retiradas uma vez ao dia.

4.3.3.2 Bancos

Os avisos bancários são recebidos pelos sócios e, normalmente, pelo funcionário do setor financeiro. É também o próprio funcionário quem faz a conferência do saldo dos extratos bancários. Essa conferência é realizada através da comparação do extrato com os lançamentos de todas as entradas e saídas ocorridas no banco. Não fechando os valores, o funcionário verifica através dos documentos comprobatórios onde o lançamento foi realizado erroneamente.

Os cheques à vista, recebidos de pagamentos efetuados pelos clientes, são depositados no banco pelo sócio A. Os cheques a prazo, recebidos dos clientes, são utilizados para desconto para a realização de pagamentos. As obrigações também são efetuadas com cheque próprio da empresa e, raras vezes, com os cheques recebidos dos clientes.

Os depósitos são feitos sempre pelo sócio A conforme a necessidade da empresa, ou seja, conforme as contas a pagar da empresa. Normalmente não se deposita dinheiro e sim cheques, sendo o dinheiro utilizado para pagamentos gerais.

4.3.4 Controle dos cheques pré-datados

Os cheques pré-datados recebidos dos clientes, utilizados para pagamentos, são cadastrados pelo funcionário no programa da empresa. Este procedimento tem o intuito de mostrar qual foi o destino de cheque, ou seja, esse cadastro conterà de quem é o cheque, qual é o valor, qual é a data de vencimento e para que fornecedor foi repassado este cheque. Isto se justifica para caso, futuramente, o cliente venha até a empresa para efetuar a troca do cheque por dinheiro e o funcionário saiba a localização desse cheque.

4.3.5 Controle de clientes

Em função da empresa não emitir fatura, o controle dos clientes é realizado através dos lançamentos feitos no programa e também através das notas fiscais.

O funcionário do setor financeiro verifica, diariamente, quais as notas fiscais vencidas e que não foram pagas e as repassa para serem cobradas. As cobranças dos clientes são realizadas pelos dois sócios e pelo outro funcionário do atendimento.

4.3.6 Controle das contas a pagar

Para o controle das contas a pagar, o funcionário verifica quais as contas a vencer na semana seguinte e soma os valores dessas contas para obter uma idéia do valor total das obrigações a vencer. Mesmo com essa previsão, o funcionário verifica todos os dias quais são as contas a pagar. As contas a pagar da empresa são somadas e repassadas ao sócio A para a conferência e a autorização do pagamento.

4.4 Sugestões e contribuições ao setor financeiro

Em uma avaliação do controle interno, o que se examina é a organização dos controles e também a execução deles. São, pois, objeto de exame o plano de organização, as normas de trabalho, as rotinas de

serviços, o fluxo dos documentos, todos os meios utilizados pela empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e seus fins.

Assim, durante as visitas realizadas à empresa, observou-se alguns itens que precisam ser melhorados, segundo as bibliografias referentes ao assunto abordado.

O controle interno adotado pela empresa analisada apresenta algumas deficiências que precisam ser melhoradas para não comprometer o funcionamento e crescimento da empresa.

Em virtude dos estudos realizados, verificou-se que não há, no setor financeiro da empresa, a segregação de funções, havendo apenas um funcionário para realizar todas as atividades. Essas atividades são o recebimento e pagamento de numerários, além do gerenciamento do setor.

Não havendo a segregação de funções, poderá ocorrer de um funcionário agir de má fé, ou seja, apresentar atitudes que possam prejudicar a empresa e beneficiar a si próprio. Com as atividades concentradas somente em um funcionário, poderá ocorrer dele colocar os seus interesses pessoais à frente dos interesses da empresa.

Seria conveniente dividir entre mais pessoas as funções desse setor. Sugere-se que seja feito da seguinte forma: o outro funcionário do atendimento fique responsável pelos recebimentos de recursos, os pagamentos sejam feitos pelo sócio A e o funcionário do setor fique com a função de fazer os lançamentos das entradas e saídas do caixa.

Recomenda-se também, que o controle interno do setor fique sob a responsabilidade do sócio B. Esse controle sugere-se que seja feito da seguinte forma: o sócio B fique responsável de fazer a conferência de todos os lançamentos de entradas e saídas com os documentos comprobatórios e com o que realmente foi efetuado.

4.4.1 Recebimento de numerários

Na avaliação realizada verificou-se que não é aconselhável que o mesmo funcionário que possui a função de recebimento dos numerários faça os lançamentos dos mesmos. Com essa situação poderá acontecer do

funcionário receber uma quantia e fazer o lançamento de outra. Por isso, ressalta-se a importância da conferência do que foi recebido com o que consta no documento.

Para uma maior segurança para a empresa, sugere-se que os recebimentos de numerários sejam efetuados somente pelo outro funcionário do atendimento. O funcionário do setor financeiro fique apenas com a função de realizar os lançamentos desses recebimentos e a conferência sob a responsabilidade do sócio B.

A empresa ao trabalhar somente com o recebimento em carteira, corre o risco de ter os seus recebimentos de clientes não efetuados ou recebimentos efetuados com atrasos abusivos, comprometendo a margem de ganho da empresa sobre os seus produtos e serviços.

Para criar uma situação de mais segurança, recomenda-se que a empresa faça que o recebimento a prazo de seus clientes seja efetuado através de faturamento via bancário. Apesar das tarifas bancárias, a empresa obtém uma segurança maior em relação aos seus recebimentos de numerários.

4.4.2 Pagamento de numerários

Ao avaliar o pagamento de numerários, constatou-se que não é correto que o próprio funcionário que controla as contas a pagar da empresa realize os pagamentos. Isso poderá trazer prejuízos à empresa, pois poderá ser pagas contas inexistentes, ou contas com o valor maior do que o realmente devido. É recomendável que os pagamentos das contas da empresa sejam efetuados somente pelo sócio A.

Com um adequado controle, não haveria a necessidade do funcionário do departamento possuir cheques assinados em branco, pois, havendo a certeza de quais pagamentos têm para aquele dia, o cheque pode ser preenchido na hora por um dos sócios. É conveniente que se faça por um dos sócios à conferência do valor pago com o que foi preenchido no cheque. Não se recomenda deixar cheques em branco assinados, ainda

mais sem conferir quais foram os seus destinos, mesmo que o funcionário seja de extrema confiança.

Sugere-se que o sócio B da empresa realize o pagamento da folha dos funcionários, juntamente com o funcionário do departamento, realizando a conferência do que está sendo pago com o que é devido pagar.

4.4.3 Controle das disponibilidades

4.4.3.1 Caixa

Observou-se que a contagem física do caixa, ou seja, a conferência do valor que há no caixa com o valor que iniciou o caixa do dia mais a movimentação do dia, nem sempre é realizada pelo funcionário.

A não realização desta contagem física poderá implicar num descontrole total do caixa, onde os sócios não terão mais ciência do real valor que deveria constar no caixa. Além do mais, a falta do controle poderá deixar o montante existente no caixa a mercê de más intenções.

Sugere-se que esta contagem física seja sempre efetuada na abertura e no fechamento do caixa do dia. Esta conferência deverá ser realizada pelo funcionário do setor juntamente com o sócio B. Sugere-se que seja feita da seguinte maneira: verificar qual o valor que abriu o caixa do dia, conferir todas as entradas e saídas que movimentaram o caixa, verificar qual valor correto deve constar no caixa comparando com os documentos comprobatórios.

No caso de não fechar o valor constante no caixa com o valor que deveria constar no caixa, deverá ser realizado novamente a contagem física juntamente com a verificação da documentação correspondente. Se, mesmo assim, o valor do caixa continuar faltando deverá ser feito um adiantamento em nome do funcionário do setor no valor correspondente para sanar a falta existente.

Sugere-se que a abertura e o fechamento do caixa sejam realizados juntamente com o sócio B. Para a abertura do caixa, o funcionário junto do sócio B, faça a conferência do valor que foi fechado o caixa do dia anterior

com o valor constante no caixa do dia. Para o fechamento do caixa, o funcionário junto do sócio B, verifique o valor que abriu o caixa do dia juntamente com as entradas e saídas ocorridas durante o dia, conferindo com o saldo que há no caixa no momento.

4.4.3.2 Bancos

Observou-se que a conferência do extrato bancário nem sempre é realizada pelo funcionário do setor. Baseado nisso, sugere-se que a conferência do extrato bancário seja realizada uma vez por semana pelo sócio A.

Deverá o sócio A pegar o extrato bancário e conferir com os documentos relativos a movimentação da conta bancária (comprovantes de depósitos, cheques emitidos, entre outros), juntamente com os lançamentos efetuados das operações.

A conferência do saldo do extrato bancário é de suma importância, pois através dela o funcionário terá o controle de quanto há no saldo do banco e de quanto irá entrar de contas. Também é de grande importância que se faça a conferência do que foi lançado com o que está apresentado no extrato bancário.

A falta da conferência do extrato bancário poderá ocasionar no descontrole do saldo existente, podendo a empresa entrar em uma situação negativa por apenas falta de planejamento e controle.

4.4.4 *Controle dos cheques pré-datados*

Observou-se que o controle que o funcionário do setor possui dos cheques pré-datados é bem eficiente, não havendo a necessidade de recomendações.

4.4.5 *Controle de clientes*

Verificou-se que as cobranças da empresa são realizadas pelos dois sócios, além do outro funcionário do atendimento. Para uma melhor organização, recomenda-se que as cobranças sejam realizadas apenas pelo

outro funcionário do atendimento. Dessa forma, o funcionário do setor repassará as cobranças para apenas uma pessoa, não correndo o risco de por engano pedir para duas pessoas cobrarem o mesmo cliente. O cliente a ser cobrado duas vezes por pessoas diferentes poderá ficar com a impressão de desorganização por parte da empresa e falta de comunicação entre seus funcionários. As cobranças até podem ficar sob a responsabilidade de três pessoas, desde que o controle dessas cobranças seja consolidado num único sistema e haja a comunicação entre as pessoas envolvidas nas cobranças.

4.4.6 Controle das contas a pagar

Verificou-se que apesar do funcionário do setor ter um bom controle das contas a pagar, a falta de um controle maior e um planejamento do caixa faz, muitas vezes, no vencimento da conta não haver o dinheiro suficiente para o seu cumprimento. Essa falta de planejamento traz a preocupação por parte dos sócios e até mesmo por parte do funcionário do setor em buscar alternativas para poder pagar as contas vencidas.

Sugere-se que além do controle que é realizado das contas a pagar da empresa, seja realizado um planejamento do caixa. Este planejamento deverá ser feito pelo funcionário através da comparação das contas a pagar com as contas a receber de clientes, como por exemplo: se há um valor "X" para receber de um cliente e um valor "X" para contas a pagar, com o planejamento já ficará destinado esse valor para o cumprimento das obrigações. Dessa forma, ficará uma situação mais organizada e tranquila, não tendo o risco de no vencimento das contas não haja disponibilidades suficientes para o pagamento.

A empresa, ao adotar um sistema de controle adequado ao departamento, terá uma maior segurança e credibilidade nas informações geradas e obtidas.

CONCLUSÃO

Com o trabalho realizado, pode-se concluir que o controle interno possui um papel de grande relevância no contexto geral da empresa. O bom desempenho da empresa depende de um conjunto de fatores, que juntos podem influenciar positiva ou negativamente a permanência da empresa no concorrido mercado.

Cada vez mais a concorrência está se tornando um fator de grande preocupação para as empresas, pois ela faz com que a permanência no mercado seja apenas daquelas empresas que melhor se adaptarem às exigências dos clientes. Empresas com uma melhor organização e qualidade de suas atividades, produtos e serviços, possuem grandes chances de sucesso no atual mercado em que estão inseridas.

Um bom controle deve ser mantido em todos os departamentos da empresa, pois é a soma de todo esse conjunto que qualifica a sua organização. A importância em uma empresa manter o controle de todas as suas atividades, produtos e serviços, reflete nos resultados satisfatórios perante o mercado, contribuindo para o seu crescimento e melhoramento. Além do mais, passar uma boa imagem de organização aos clientes fará com que a empresa ganhe destaque perante as suas concorrentes.

Um controle interno adequado e eficiente no setor financeiro faz com que os administradores da empresa não enfrentem maiores problemas em manter o seu patrimônio protegido. É preciso ter capacidade e responsabilidade em implantar um sistema de controle interno, pois é através da avaliação desse que se visualiza se os objetivos e metas propostos estão sendo seguidos.

Constatou-se que não é muito simples a análise do controle interno do departamento financeiro de uma empresa, pois além do financeiro ser o seu cérebro, por controlar seus recursos, cada empresa possui o seu controle interno, ficando difícil mudar os paradigmas em que as pessoas envolvidas estão acostumadas. Apesar do trabalho não ter sido muito fácil, a empresa teve um papel importante na busca pelos objetivos propostos, pois sempre se colocou à disposição em colaborar para o bom andamento do trabalho.

Verificou-se que para uma empresa obter o seu sucesso é preciso que todos trabalhem em conjunto na busca da concretização das metas traçadas. Os resultados positivos vêm com mais facilidade quando todas as pessoas da empresa trabalham com os mesmos objetivos. Isso é trabalhar em equipe tendo uma mesma finalidade.

Por fim, conclui-se que o trabalho realizado alcançou todos os seus objetivos propostos. Além de a empresa apresentar grande interesse nas sugestões apresentadas ao seu setor financeiro, reconhecendo a importância de um bom controle interno. Também o objetivo principal do trabalho foi alcançado no momento em que houve uma real contribuição ao melhoramento do controle interno do setor financeiro da empresa, ajudando na concretização da busca por suas metas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1995.

IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULO, Edílson. **Comparação da estrutura conceitual da contabilidade financeira**: experiência brasileira, norte-americana e internacional. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis) 176f. – Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa: [s.n.], 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral**: para cursos de contabilidade e concursos em geral. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

SÁ, A. Lopes de. **Curso de auditoria**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Quintino L. C. Dworkin: princípios e diretrizes políticas - uma abordagem introdutória. **Jusfilosofia**, Florianópolis, jul. 2002.

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