

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais

Jhébica Caroline Barbosa Costa

**CONTROLES INTERNOS – SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA  
DE CORRETAGEM DE SEGUROS**

Contagem  
2012

Jhébica Caroline Barbosa Costa

**CONTROLES INTERNOS – SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA  
DE CORRETAGEM DE SEGUROS**

Monografia apresentada a disciplina de trabalho de conclusão de curso II do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Roanjali Aux. G. Salviano  
Araújo

Contagem  
2012

Jhébica Caroline Barbosa Costa

**CONTROLES INTERNOS – SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA  
DE CORRETAGEM DE SEGUROS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Ciências Contábeis do Instituto de Ciências  
Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade  
Católica de Minas Gerais como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Contabilidade.

---

Roanjali A. G. S. Araujo (Orientadora) – PUC Minas

---

Ivan Cleveland Andrade

---

José Lázaro Pinto de Lima

Contagem, 05 de dezembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar mais essa vitória.

Sou grata a minha mãe por acreditar em meu potencial e por sempre me transmitir paz e alegria. Ao meu pai pela confiança, força e certeza de que sempre posso contar ele. Aos meus irmãos David, Jennifer e João Vitor pelo companheirismo e paciência nos momentos de estresse. Aos meus avôs agradeço pelas orações incessantes.

Ao meu namorado pela cumplicidade, compreensão e amor dedicado, à sua família pelo apoio e incentivo.

Aos meus amigos pela parceria e por compartilhar os prazeres e dificuldades desta jornada.

A Rosi e novamente ao meu irmão David por contribuir para a conclusão deste trabalho.

A professora Roanjali pela orientação, empenho, dedicação, paciência, apoio e aprendizado. Agradeço também todos os outros professores que contribuíram para esta conquista.

## **RESUMO**

Este estudo visou demonstrar a importância do controle interno também para as empresas de pequeno porte. Com o acirramento do mercado e a velocidade em que as informações são geradas torna-se de grande relevância o aperfeiçoamento e gerenciamento dos processos. O sistema de controle interno é fundamental para assegurar a fidedignidade e integridade dos registros, bem como fornecer relatórios contábeis, financeiros e operacionais eficientes para o suporte nas rotinas desenvolvidas diariamente e para a correta tomada de decisões. O objetivo deste trabalho consiste em analisar como a implantação de um sistema de controle interno pode contribuir para a melhoria dos processos desenvolvidos em uma empresa de corretagem de seguros de pequeno porte. Procurou-se demonstrar a importância do controle interno para levantamento dos dados que possibilite a geração de informações necessárias para aprimorar e controlar a administração da empresa garantindo eficácia e eficiência operacional. A partir das situações verificadas e das informações obtidas por parte do proprietário e funcionários identificou-se as falhas dos processos atuais e em seguida a análise da rotina de tais processos. Com base na análise foram sugeridas melhorias cabíveis para a adequação dos controles existentes, tais sugestões apontam grandes benefícios com a implantação do sistema de controle interno. Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista que as sugestões apresentadas poderão auxiliar a administração da empresa, de maneira simples, mas coerente, minimizando erros, corrigindo pontos falhos, facilitando os procedimentos já realizados internamente e promovendo sua continuidade no ramo de corretagem de seguros.

Palavras-chave: Controle interno. Melhoria dos processos. Auditoria.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Fluxograma - Auditoria Interna.....                               | 29 |
| Figura 2 - Modelo Coso .....                                                 | 37 |
| Figura 3 - Avaliação do Sistema de Controle Interno e Volume de Testes ..... | 39 |
| Figura 4 - Sistemas contábeis e de controles internos .....                  | 41 |
| Figura 5 - Limitações dos controles internos .....                           | 42 |
| Figura 6- Princípios fundamentais de controle interno .....                  | 44 |
| Figura 7 - Esquema teórico de qualquer sistema .....                         | 50 |
| Figura 8 - Organograma .....                                                 | 54 |
| Figura 9 - Fluxo atual do Contas a Receber .....                             | 59 |
| Figura 10 - Fluxo do Contas a Pagar .....                                    | 62 |
| Figura 11 - Fluxo do Contas a Receber.....                                   | 63 |
| Figura 12 - Relógio cartográfico.....                                        | 64 |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Características que distinguem as auditorias ..... | 30 |
| Quadro 2- Lei Sarbanes-Oxley X Legislação do Brasil.....      | 33 |

## **LISTA DE SIGLAS**

ADRs – American Depositary Receipts

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

COSO – Committee of Sponsoring Organization of TradeWay Commission

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CRC – Conselhos Regionais de Contabilidade

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

SEC – Securities and Exchange Commission

SOX – Sarbanes-Oxley

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados



## SUMÁRIO

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                  | <b>17</b> |
| 1.1 Problema                                                         | 17        |
| 1.2 Objetivo                                                         | 17        |
| 1.2.1 <i>Objetivos Específicos</i>                                   | 17        |
| 1.3 Justificativa                                                    | 18        |
| 1.4 Metodologia                                                      | 18        |
| 1.5 A organização do estudo                                          | 20        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                         | <b>21</b> |
| 2.1 Auditoria                                                        | 21        |
| 2.1.1 <i>Objetivo da auditoria</i>                                   | 22        |
| 2.1.2 <i>Ética profissional</i>                                      | 23        |
| 2.1.3 <i>Órgãos relacionados com os auditores</i>                    | 24        |
| 2.1.4 <i>Métodos de auditoria</i>                                    | 25        |
| 2.1.5 <i>Tipos de auditoria</i>                                      | 25        |
| 2.1.6 <i>Auditoria externa</i>                                       | 26        |
| 2.1.7 <i>Auditoria interna</i>                                       | 27        |
| 2.1.8 <i>Diferenças entre auditoria externa e interna</i>            | 29        |
| 2.2 Lei Sarbanes-Oxley                                               | 31        |
| 2.2.1 <i>Estrutura de controle interno conforme modelo COSO</i>      | 35        |
| 2.3 Controle interno                                                 | 38        |
| 2.3.1 <i>Tipos de controles</i>                                      | 40        |
| 2.3.2 <i>Importância do controle interno</i>                         | 41        |
| 2.3.3 <i>Limitações do controle interno</i>                          | 42        |
| 2.3.4 <i>Princípios Fundamentais do Controle Interno</i>             | 43        |
| 2.3.5 <i>Procedimentos de controle interno</i>                       | 44        |
| 2.3.6 <i>Controles internos na área financeira</i>                   | 46        |
| <u>2.3.6.1 <i>Disponibilidades (Caixa e bancos)</i></u>              | <u>46</u> |
| <u>2.3.6.2 <i>Contas a receber</i></u>                               | <u>47</u> |
| <u>2.3.6.3 <i>Contas a pagar</i></u>                                 | <u>48</u> |
| 2.4 Sistemas de informação                                           | 49        |
| <b>3 CARACTERIZAÇÃO SOCIETÁRIA</b>                                   | <b>52</b> |
| <b>4 DESENVOLVIMENTO</b>                                             | <b>54</b> |
| 4.1 Identificar as falhas e dificuldades dos processos atuais        | 55        |
| 4.2 Analisar a rotina de controles internos                          | 57        |
| 4.3 Sugerir melhorias para as deficiências encontradas nos processos | 60        |
| <b>5 ANÁLISE DE RESULTADOS</b>                                       | <b>65</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO</b>                                                   | <b>67</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                   | <b>68</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

As formas de controles internos estão mais sofisticadas e a cada momento são mais importantes para a gestão empresarial, propõem mudanças nos processos, na estrutura e nas estratégias de negócios. Uma empresa que queira competir com vantagens no mercado atual deve utilizar desta ferramenta.

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

Este trabalho busca sugerir melhorias nos processos realizados no cotidiano da organização propondo a implantação de um sistema de controle interno.

Esta pesquisa visa apresentar uma proposta de implantação de um sistema de controle interno para facilitar, agilizar a rotina da organização e tornar mais confiáveis as informações para tomada de decisões.

### **1.1 Problema**

Uma empresa de pequeno porte no ramo de corretagem de seguros foi constituída sem qualquer tipo de planejamento e conhecimento em como administrar uma empresa.

Tais características contribuíram para a não implantação de um sistema de controle interno que facilitasse o cotidiano da empresa, sendo necessário recorrer a vários relatórios e análises para tentar controlar eficazmente as operações.

Neste sentido, argumenta-se: como a implantação de um sistema de controle interno poderá contribuir para a melhoria dos processos da organização pesquisada?

### **1.2 Objetivo**

Analisar os processos e controles internos atuais identificando suas falhas com o intuito de sugerir melhorias.

#### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar as falhas dos processos atuais;

- Analisar a rotina de controles internos;
- Sugerir melhorias para as deficiências encontradas nos processos.

### **1.3 Justificativa**

A implantação de um sistema de controle interno, proposta por este estudo de caso, tem como finalidade, revisar os fluxos das atividades desempenhadas em uma empresa de corretagem de seguros.

O aprimoramento da rotina da empresa pode trazer novos clientes e maior satisfação daqueles que já utilizam do serviço além de eliminar a repetição das atividades, melhorar a qualidade e o fluxo das informações, obter maior confiabilidade, credibilidade e controle da execução das atividades desenvolvidas.

### **1.4 Metodologia**

Segundo Silva (2003, p. 25), “entende-se por Metodologia o estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

Para a elaboração deste projeto de conclusão de curso, a abordagem metodológica utilizada foi a de caráter aplicada que de acordo com Vergara (2011, p.42) “é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

No que diz respeito à parte teórica, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental, viabilizando a exemplificação da pesquisa e a aplicação do tema, o que mescla teoria e prática em uma só pesquisa.

Vergara (2011, p.43), define pesquisa bibliográfica como o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

A pesquisa documental segundo Vergara é:

Realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. (VERGARA, 2011, p. 43)

A pesquisa foi elaborada a partir de estudo de caso, ambientado em um escritório de corretagem de seguros, situado em Belo Horizonte/MG.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados. (VERGARA, 2011, p. 44)

O estudo foi realizado com base nos processos da organização, sendo utilizados como amostra todos os processos desenvolvidos na empresa.

“Amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. (VERGARA, 2011, p. 46).

Ainda, de acordo com Vergara (2011), há dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos (aleatória simples, estratificada e por conglomerado), e amostra não probabilística (acessibilidade e tipicidade).

Os sujeitos desta pesquisa foram os funcionários que desenvolvem as atividades no dia-a-dia e o proprietário da empresa.

A coleta de dados para a realização da pesquisa foi efetuada nos documentos do departamento comercial e administrativo. Com o intuito de atingir os objetivos descritos inicialmente no trabalho.

Na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Não se esqueça, portanto, de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um ao outro. (VERGARA, 2011, p. 51)

Trata-se de uma pesquisa de caráter aplicada, pois afetou diretamente as atividades desenvolvidas no cotidiano da empresa.

Vergara (2011) define:

Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos deste projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los. (VERGARA, 2011, p. 56)

A aplicação da pesquisa sofreu limitações devido a pouca informação disponibilizada.

Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método

escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação. (VERGARA, 2011, p. 59)

### **1.5 A organização do estudo**

Esta pesquisa contempla seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo abordado, o problema, os objetivos da pesquisa, bem como as justificativas e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo relata sobre o referencial teórico e aborda os seguintes tópicos: auditoria, objetivos da auditoria, ética profissional, órgãos relacionados com os auditores, métodos de auditoria, tipos de auditoria, auditoria externa, auditoria interna, diferenças entre auditoria externa e interna, Lei Sarbanes-Oxley, estrutura de controle interno conforme modelo COSO, controle interno, tipos de controle, importância do controle interno, limitações do controle interno, princípios fundamentais do controle interno, procedimentos do controle interno, controles internos na área financeira: disponibilidades (caixas e bancos), contas a receber, contas a pagar e sistemas de informação.

O terceiro capítulo cita a organização objeto da pesquisa, seu segmento e histórico.

O quarto capítulo trata do desenvolvimento da pesquisa, com o levantamento das falhas existentes nos processos atuais da empresa, a análise da rotina de controles internos e as sugestões de melhorias para as deficiências encontradas.

O quinto capítulo menciona a análise de resultados.

O sexto e último capítulo aborda a conclusão da pesquisa e os resultados que se espera que a empresa alcance com a implantação das sugestões propostas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa foi elaborada de acordo com os principais autores do assunto em questão.

### 2.1 Auditoria

A auditoria é muitas vezes vista como o exame das demonstrações financeiras de uma empresa. Os autores Gramling, Rittenberg e Johnstone definem a auditoria como:

Um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou à regulamentação governamental. (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNSTONE, 2012, p.6).

Há muito tempo atrás, toda pessoa que possuía a função de verificar a genuinidade dos fatos econômicos financeiros, prestando contas a um superior, era considerado um auditor. Pode-se dizer que a auditoria nasceu da preocupação de possíveis fraudes e por isso ainda é vista como um processo de fiscalização, o que efetivamente não é.

Com o surgimento da globalização, expansão dos mercados e o aumento da concorrência houve a necessidade das empresas ampliarem suas instalações fabris e administrativas, de investirem no desenvolvimento tecnológico e aprimorarem os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos, o que tornaria seus produtos mais competitivos no mercado. Para todas essas mudanças se fez necessário a captação de recursos junto a terceiros, o conhecimento da posição patrimonial e financeira da empresa, a geração de informações para o público externo de forma confiável, dando dessa forma, o ensejo ao aparecimento do auditor.

De acordo com Crepaldi (2011, p.201) a auditoria “surgiu da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanço”.

Segundo Mello (2011, p.17) o grande salto da auditoria ocorreu no século XX após a crise econômica americana de 1929, formalmente organizada em 26 de março de 1957 quando formado o Instituto de Contadores Públicos do Brasil e oficialmente reconhecida apenas em 1968 em São Paulo, por ato do Banco Central do Brasil. Porém o fortalecimento da atividade ocorreu em 1972, por regulamentação do Banco Central, Conselho Federal de Contabilidade e pela formação de um órgão nacional para congregação e autodisciplinaço

dos profissionais denominado Instituto dos Auditores Independentes do Brasil o chamado IBRACON.

A auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, segundo Crepaldi (2011, p.201) como “dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir as grandes companhias de comércio e a primeira também a instituir a taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros das empresas”.

De acordo com Attie a evoluço da auditoria no Brasil está relacionada a:

Primeiramente com a instalaço de empresas internacionais de auditoria independente, uma vez que investimentos também internacionais foram aqui implantados e compulsoriamente tiveram de ter suas demonstraço contábeis auditadas. (ATTIE, 2011, p.8).

As principais influências que possibilitaram o desenvolvimento da auditoria no Brasil foram:

- Filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras;
- Financiamento de empresas brasileiras através de entidades internacionais;
- Crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralizaço e diversificaço de suas atividades econômicas;
- Evoluço do mercado de capitais;
- Criaço das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972; e
- Criaço da Comissão de Valores Mobiliários e da Lei das Sociedades por Aço em 1976. (ATTIE, 2011, p.9).

### **2.1.1 Objetivo da auditoria**

O objetivo da auditoria segundo Attie é:

Expressar uma opiniço sobre as demonstraço contábeis, e assegurar que elas representem em seu conjunto adequadamente a posiço patrimonial e financeira, o resultado de suas operaço, as mutaço do seu patrimônio líquido e os demais demonstrativos correspondentes aos períodos em exame, de acordo com as práticas contábeis no Brasil. (ATTIE, 2011, p. 12).

Complementando essas informaço Franco e Marra (2001, p.26) descrevem que o objetivo da auditoria é “verificar se as demonstraço contábeis representam adequadamente a situaço nelas demonstradas, de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade, aplicadas de maneira uniforme”.

Alcançado tal objetivo uma série de vantagens pode ser listada conforme disposto por Crepaldi.

Vantagens para administração da empresa:

- Fiscaliza a eficiência dos controles internos;
- Assegura maior correção dos registros contábeis;
- Opina sobre adequação das demonstrações contábeis;
- Dificulta desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas;
- Possibilita apuração de omissões no registro das receitas, na realização oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- Contribui para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- Aponta falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos. (CREPALDI, 2011, p.10-11).

Vantagens para os investidores:

- Contribui para maior exatidão das demonstrações contábeis;
- Possibilita melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- Assegura maior exatidão dos resultados apurados. (CREPALDI, 2011, p.11).

Vantagens para o fisco:

- Permite maior exatidão das demonstrações contábeis;
- Assegura maior exatidão dos resultados apurados;
- Contribui para maior observância das leis fiscais. (CREPALDI, 2011, p.11).

### **2.1.2 Ética profissional**

A ética profissional não permite que o auditor procure obter clientes através de propaganda comercial, de auto-elogios, de oferecimento de baixos honorários, de pagamento de comissão por agenciamento de serviços ou de qualquer outra forma de exercer influência sobre o cliente. (FRANCO E MARRA, 2001 p.185).

A auditoria deve executar o seu trabalho com toda credibilidade possível, ou seja, não deve existir nenhuma sombra de dúvida quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor.

É de grande relevância que a pessoa do auditor obedeça aos princípios éticos profissionais que fundamentalmente se apoiam em:

- Independência – o auditor deve ser absolutamente independente e imparcial na interpretação de tudo que lhe for apresentado, atestando a cada dado um pronunciamento conclusivo. A independência necessita orientar o trabalho do



auditor no sentido de verdade, evitando interesses, conflitos, vantagens, sendo factual em suas afirmações;

- **Integridade** – o auditor independente deve ser íntegro em todos os seus compromissos que envolvam: a) a empresa auditada quanto a suas exposições e opiniões, exercício de seu trabalho e os serviços e honorários profissionais; b) o público em geral e pessoas interessadas na opinião emitida pelo auditor independente, transmitindo validade e certificado a veracidade das informações contidas nas demonstrações contábeis ou de exposições quando não refletidas a realidade em tais demonstrações; c) a entidade de classe a qual pertença, sendo leal quanto à concorrência dos serviços junto a terceiros, não concessão de benefícios financeiros ou avaliando honorários, colocando em risco os objetivos do trabalho.;
- **Eficiência** – o auditor só deve emitir sua opinião ou dar informações quando o exame assim o permitir e houver condições para fazê-lo. Seu parecer precisa ser redigido com objetividade e clareza, em qualquer circunstância, seja em condições favoráveis ou não, e apresentar as razões que motivaram o auditor a tal conclusão;
- **Confidencialidade** – o trabalho da auditoria permite que a pessoa do auditor e os assistentes designados para o trabalho tenham livre e irrestrito acesso a informações estratégicas importantes, assim como a características de produção, distribuição etc. Estes são elementos de significativa importância, uma vez que também permitem conhecer os elementos patrimoniais e o resultado, não só das operações em curso, mas também da estratégia montada pela organização, que pode redundar em variações patrimoniais significativas presentes ou futura. Em virtude disso, a confidencialidade torna-se elementar na atividade da auditoria e as informações obtidas, somente podem ser usadas na execução do serviço para o qual o auditor foi contratado, não devendo ele, em nenhuma hipótese, divulgar fatos que conheça e/ou utilizar-se dessas informações em seu próprio benefício ou de terceiros. (ATTIE, 2011, p.14,15).

### **2.1.3 Órgãos relacionados com os auditores**

Os órgãos relacionados à auditoria são:

CVM - Conselho Regional de Contabilidade que de acordo com Mello é:

Uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela Lei nº 6.385, de 07 de setembro de 1976, com a finalidade de disciplinar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, entendendo-se como tal aquele em que são negociados títulos emitidos pelas empresas para captar, junto ao público, recursos destinados ao financiamento de suas atividades. (MELLO, 2011, p.31).

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes no Brasil que de acordo com Mello (2011, p. 35) “congrega profissionais de diferentes atividades, com interesse no estudo técnico da contabilidade, na edição de normas técnicas de contabilidade e auditoria e no aprimoramento da profissão no Brasil”.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade e CRC – Conselhos Regionais de Contabilidade, criados pelo Decreto-Lei 9.295/46 representam a classe dos contadores cujo objetivo é normatizar, orientar, registrar e fiscalizar o exercício da profissão.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis criado pela Resolução CFC nº 1.055/05, tem como objetivo segundo Mello:

O estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais. (MELLO, 2011, p.38).

#### **2.1.4 Métodos de auditoria**

De acordo com Crepaldi a auditoria examina fatos já ocorridos, e faz sempre de modo analítico e minuciosamente.

Os métodos aplicados pela técnica de auditoria são:

- Retrospecção – verificam-se os fatos passados já vividos, em fatos patrimoniais já sucedidos. É um caráter distintivo entre a escrituração ou registro contábil e a técnica de auditoria;
- Análise – fator predominante, o que realmente caracteriza o método ou conduta de trabalho na técnica de auditoria. Orienta a execução do trabalho, dando-lhe, aproximadamente o levantamento de condições de rotina administrativa financeira e contábil, planejamento da auditoria, orientação das provas, relatório de auditoria e certificados. (CREPALDI, 2011, p.11-12).

#### **2.1.5 Tipos de auditoria**

Pode-se classificar a auditoria em dois tipos de acordo com Crepaldi, a saber:

- Auditoria de demonstrações financeiras – é o exame das demonstrações financeiras por um profissional independente com a finalidade de emitir parecer técnico sobre sua finalidade. Tais demonstrações apresentam a situação e a evolução do patrimônio da empresa aos administradores e a terceiros, alheios a ela;
- Auditoria operacional ou de gestão – consistem em revisões metódicas de programas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, com a finalidade de avaliar e comunicar se os recursos da organização estão sendo usados eficientemente e se estão sendo alcançados os objetivos operacionais. São emitidos relatórios longos sobre o trabalho executado e sua conclusão. É comumente denominada auditoria interna. (CREPALDI, 2011, p.12-14).

A auditoria operacional ou de gestão é uma atividade independente, um controle gerencial executado pelos próprios funcionários da empresa com o objetivo de analisar e avaliar a eficácia de outros controles.

A fim de revisar as operações algumas auditorias são executadas, como por exemplo:

- Auditoria tributária – objetiva o exame e a avaliação de planejamento tributário e a eficiência e eficácia dos procedimentos e controles adotados para a operação, pagamento e recuperação de impostos, taxas e quaisquer outros ônus de natureza fisco-tributária que incidam nas operações, bens e documentos da empresa;
- Auditoria de sistemas informatizados – compreende o exame e avaliação dos processos de planejamento, desenvolvimento, teste e sistemas aplicativos. Visa também ao exame e avaliação de software, notadamente, as informações, visando à qualidade de controles internos sistêmicos e de sua observância em todos os níveis gerenciais;
- Auditoria de compliance – significa estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas do mercado. Atua mais na faz de definições ou estabelecimento das normas, divulgação e treinamento e no acompanhamento das transações no dia-a-dia;
- Auditorias especiais – abrange a realização de trabalhos especiais de auditoria, não compreendidos na programação normativa da área, solicitados pelos membros dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria ou determinados em legislação específica. Incluem-se nessa modalidade os exames de fraudes, irregularidades, desmobilização, aquisição, fusão, cisão e incorporação de empresas, etc. (CREPALDI, 2010, p.15).

### **2.1.6 Auditoria externa**

Como medida de segurança contra a possibilidade de adulteração nas demonstrações contábeis das empresas, investidores passaram exigir que estas fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de grande conhecimento técnico. Esse profissional é o auditor externo ou auditor independente.

Completando essas afirmações, Attie (2011) enfatiza o aparecimento do auditor externo:

A veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno do investimento foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas. (ATTIE, William, 2011, p.7).

De acordo com Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p.5) os auditores externos não criam as demonstrações financeiras ou outros dados básicos e estão proibidos de montar os sistemas de controle interno para uma companhia que esteja auditando. Devem emitir os pareceres sobre as demonstrações financeiras a partir de análises de amostragem e auditoria.

Não existindo vínculo empregatício com a empresa auditada e nem subordinação da administração, as opiniões do auditor externo conseguem maior grau de confiabilidade junto aos acionistas e a terceiros.

“O auditor externo, pela relevância de seu trabalho perante o público, dada a credibilidade que oferece no mercado, constitui-se numa figura ímpar que presta inestimáveis serviços ao acionista, banqueiros, órgãos governamentais e ao público em geral”. (CREPALDI, 201, p.42).

Ciente de sua responsabilidade e consciência profissional, segundo Crepaldi (2011, p.38) o auditor externo “mantém uma atitude mental também independente, exerce seu trabalho com competência profissional e mantém seu grau de independência junto a empresa, objeto de exame, livre de qualquer interesse ou vantagens”.

Normalmente os serviços de auditoria são solicitados pela administração da empresa, pelo conselho de administração, pela diretoria executiva ou pelo conselho fiscal, “não havendo compulsoriamente a obrigação de todas as empresas serem auditadas, exceto aquelas que por determinação legal, estatutária ou por força de contratos ou de empréstimos sejam compelidos a fazê-lo”. (ATTIE, 2011, p.17).

As entidades que estão obrigatoriamente sujeitas a auditoria externa são:

- Bancos Comerciais;
- Bancos de Investimento;
- Fundos de Investimento em Condomínio;
- Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários;
- Todas as Demais entidades financeiras sujeitas a fiscalização do Banco Central do Brasil;
- Bolsas de Valores;
- Companhias Abertas e as que emitirem títulos negociáveis no Mercado de Capitais, incluídas suas demonstrações contábeis consolidadas;
- Sociedades Seguradoras;
- Empresas beneficiárias de Incentivos Fiscais;
- Empresas de Leasing ou Arrendamento Mercantil.
- Empresas que operem com recursos do Sistema Financeiro da Habitação;
- Entidades Previdência Privada (Abertas e Fechadas);
- Operadoras de consórcio;
- Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. (FRANCO; MARRA, 2001, p.53-54).

### **2.1.7 Auditoria interna**

Com a necessidade de exames periódicos e mais profundos não só das demonstrações financeiras, mas também de outras áreas não relacionadas à contabilidade levou para dentro das empresas a auditoria interna.

Pode-se definir auditoria interna como “uma atividade de avaliação independente existente dentro de uma organização, destinada à revisão das operações e os segmentos

organizacionais que tenham impactos e gerem informação de âmbito contábil, financeiro, fiscal, etc.” (ATTIE, 2009, p.53).

Complementando Mello dispõe que auditoria interna é:

Uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas. (MELLO, 2011, p.78).

A auditoria interna compreende:

Os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. (ATTIE, 2009, p.34).

Para aplicação da auditoria interna podem ser designados os próprios funcionários da empresa, desde que possuem conhecimento, capacidade e instrução essenciais sobre as técnicas de auditoria. Os resultados de seu trabalho visam prestar assessoria à administração através de verificações e avaliações a efetividade dos demais controles, sempre em linha de dependência da direção empresarial.

O auditor interno por ser empregado da empresa perde sua independência profissional. Apesar de ser muito zeloso e cumprir com a ética sua submissão aos administradores da empresa é evidente, por isso não se presta para informações. Contudo, o auditor interno deve sentir-se a vontade para revisar e avaliar as diretrizes, planos, procedimentos e registros da empresa além de ter livre acesso a tudo que possa vir a ter importância para o assunto em exame.

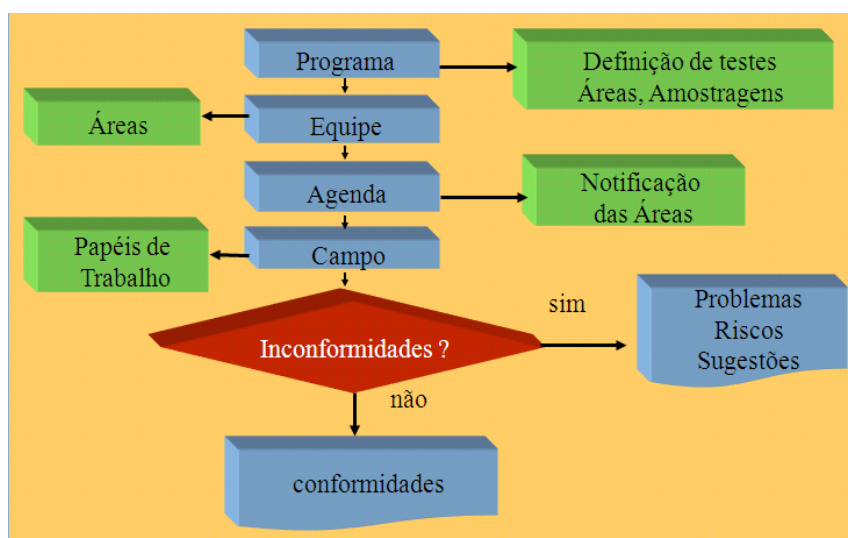
De acordo com Crepaldi (2011, p.31) seu objetivo é “auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”, principalmente no que tange a:

- À aplicabilidade e adequação de controles internos, financeiros e operacionais; revisando e avaliando a correção, adequando e aplicando os controles contábeis, financeiros e outros de natureza operacional, propiciando controles eficazes a um custo razoável;
- À extensão do cumprimento das diretrizes, planos e procedimentos; determinando grau de atendimento;

- À salvaguarda dos ativos quanto à escrituração, guarda e perdas de todas as espécies; determinando o grau de controle dos ativos da empresa quanto à proteção contra perdas de qualquer tipo;
- À avaliação da qualidade e desempenho na execução das responsabilidades delegadas determinando a fidelidade dos dados administrativos originados na empresa;
- À recomendação de melhorias operacionais. (CREPALDI, 2011, p.32).

Abaixo fluxograma da auditoria interna:

**Figura 1 - Fluxograma - Auditoria Interna**



Fonte: MELLO, 2011, p.80

### 2.1.8 Diferenças entre auditoria externa e interna

Mesmo com interesses em comum no trabalho do auditor externo e interno, existem diferenças fundamentais, sendo as principais de acordo com Crepaldi:

- Extensão dos trabalhos – o escopo dos trabalhos feitos pelo auditor interno normalmente é determinado pela gerência, enquanto a extensão do exame do auditor externo é determinada pelas normas usuais reconhecidas no país ou requeridas por legislação específica;
- Direção – o auditor interno dirige seus trabalhos para assegurar que o sistema contábil e de controle interno funcionam eficientemente, a fim de que os dados contábeis fornecidos à gerência apresentem os fatos com exatidão. Os trabalhos do auditor externo, entretanto, são determinados por seu dever de fazer com que as demonstrações contábeis a serem apresentadas a terceiros, como por exemplo, a acionistas, investidores, fornecedores, à fiscalização, reflitam com propriedade a situação contábil de uma empresa em certa data, e os resultados das operações do período examinado;
- Responsabilidade – a responsabilidade do auditor interno é para com a gerência, ao passo que a responsabilidade do auditor externo geralmente é mais ampla. É evidente que o auditor interno, sendo funcionário da empresa, não tem a condição de total independência que possui o auditor externo;

- Métodos – não obstante as diferenças apontadas, os trabalhos de ambos são efetuados em geral por métodos idênticos. O auditor interno segue mais as rotinas de cunho interno, pois ele tem domínio da cultura da empresa, enquanto o auditor externo observa mais o cumprimento das normas associadas às leis de forma bem ampla, ele tem melhor domínio dos aspectos de interesse coletivo. (CREPALDI, 2011, p.39).

Ao comparar os dois tipos de auditoria, podem-se identificar as seguintes características marcantes:

- Auditor externo é independente, contratado para determinada tarefa de auditoria, enquanto o auditor interno é empregado da empresa, sem independência;
- As tarefas do auditor externo são delimitadas no contrato, enquanto as tarefas do auditor interno são tão abrangentes quanto forem as operações da empresa;
- A auditoria externa é eventual, enquanto a auditoria interna é periódica;
- Processo utilizado em ambas é o analítico e as técnicas assemelham-se;
- As bases em que se assentam os exames são as mesmas: a escrituração, os documentos e os controles;
- Os resultados assemelham-se. (CREPALDI, 2011, p.39-40).

Abaixo quadro comparativo entre auditoria externa e interna:

**Quadro 1 - Características que distinguem as auditorias**

| ELEMENTOS                                              | AUDITORIA EXTERNA                         | AUDITORIA INTERNA                                               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Sujeito                                                | Profissional independente                 | Auditor interno (funcionários da empresa)                       |
| Ação e Objetivo                                        | Exame das demonstrações financeiras       | Exame dos controles operacionais                                |
| Finalidade                                             | Opinar sobre as demonstrações financeiras | Promover melhorias nos controles operacionais                   |
| Relatório Principal                                    | Parecer                                   | Recomendações de controle interno e eficiências administrativas |
| Grau de Independência                                  | Mais amplo                                | Menos amplo                                                     |
| Interessados no trabalho                               | A empresa e o público em geral            | A empresa                                                       |
| Responsabilidade                                       | Profissional, civil e criminal.           | Trabalhista                                                     |
| Número de áreas cobertas pelo exame durante um período | Maior                                     | Menor                                                           |
| Intensidade dos trabalhos em cada área                 | Menor                                     | Maior                                                           |
| Continuidade do trabalho                               | Periódico                                 | Contínuo                                                        |

Fonte: CREPALDI, 2011, p.40-41

## 2.2 Lei Sarbanes-Oxley

A Lei Sarbanes-Oxley também conhecida como Sarbox ou Sox foi publicada pelo governo dos Estados Unidos em 30 de julho de 2002 buscando promover uma limpeza no mundo empresarial americano após os escândalos financeiros que envolveram a companhia de energia estadunidense Enron Corporation e a WorldCom a segunda maior empresa de telefonia de longa distância.

O objetivo da lei segundo Borgerth é:

Estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado norte-americano. O objetivo final é o de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e, assim, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários. (BORGERTH, 2007, p.19).

“A SOX criou um novo ambiente de governança corporativa e dessa forma gerou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas lesivas que expõe as sociedades anônimas a elevados níveis de risco”. (MELLO, 2011 p.67). A lei também diminuiu os custos gastos com auditorias independentes, visto que melhores processos foram aplicados no interior das empresas.

De acordo com Dias (2010, p.36) a SOX “estabelece, explicitamente, a responsabilidade da alta gestão pelo estabelecimento, avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros”.

Entre os principais aspectos abordados pela SOX destacam-se:

- Criação do *Public Company Accounting Oversight Board*: PCAOB – Este Conselho foi criado pela SOX com o objetivo de supervisionar o trabalho das firmas de auditorias das companhias abertas, para proteger o interesse dos investidores. É conferida a este Órgão a capacidade de estabelecer critérios para procedimentos de auditoria, controle de qualidade, ética e padrões de independência que devem ser seguidos pelas empresas de auditoria registradas. Ou seja, percebe-se a intenção de supervisionar os relatórios que são preparados para serem divulgados à SEC;
- Independência dos Auditores – Proíbe as empresas de auditoria registradas a fornecerem outros serviços aos seus clientes, tais como: registro e elaboração de demonstrações que depois serão por elas auditadas, projeção e implantação de sistemas de informações financeiras, realização de cálculo de valor econômico e opinião sobre valor justo, serviços atuariais, serviços de auditoria interna, gerenciamento de recursos humanos, corretagem, consultoria financeira, consultoria de investimento, demais serviços que necessitem de *expertise*, sem ser relacionados com o serviço de auditoria externa. A cada cinco anos fiscais deverão ocorrer rodízio entre o responsável principal (sócio) ou o revisor do serviço de auditoria encarregado da conta da companhia. Todas estas atitudes estão sendo tomadas no



sentido de diminuir o conflito de interesses entre as partes, tornando as demonstrações contábeis mais confiáveis;

- **Responsabilidade Corporativa** – O Comitê de Auditoria tem a responsabilidade direta de supervisionar o serviço da auditoria independente, desvinculando o serviço de auditoria da diretoria financeira. Desta forma, o membro deste comitê deve ser independente (não podendo aceitar consultorias, aconselhamentos ou ser pessoa afiliada a empresa ou a qualquer subsidiária). A intenção da criação deste Comitê é terminar com a cumplicidade entre auditores independentes e empresas. Pela Lei SOX, este Comitê ainda requer que os principais executivos da empresa (presidente e diretor financeiro ou pessoas que possuam funções similares) assinem uma declaração, atestando que as informações prestadas nos relatórios (trimestral e anual) são verídicas, que não contém nenhuma declaração falsa de um fato material ou omissão de fatos materiais necessários (não induzindo ao erro), que foram revisados e que os controles internos são eficientes (nível de qualidade e abrangência). Desta forma, os dirigentes estão muito mais comprometidos com as informações divulgadas, aumentando a dificuldade de acontecerem omissões ou informações falsas nos relatórios, sob o risco de aplicação de penalidades quando isto ocorre;
- **Melhoria na Divulgação dos Demonstrativos Contábeis** – Os demonstrativos contábeis, no momento de sua divulgação, devem refletir as correções apontadas pelos auditores. Além disso, os executivos devem atestar, no Certificado, que os controles internos são eficientes, que é mantida uma avaliação da efetividade dos controles internos, qual a responsabilidade dos executivos sobre o estabelecimento e que há a manutenção de uma estrutura de controles internos. Os controles internos possuem o objetivo de manter a eficiência e eficácia das operações e a confiabilidade nos demonstrativos financeiros. O grande objetivo da Lei SOX é exigir que seus administradores tenham responsabilidades sobre suas empresas, ou seja, que as divulgações das informações sejam transparentes e confiáveis. Embora prestar informações verídicas seja uma obrigação, após todos os escândalos financeiros a Lei SOX cria estes mecanismos coercitivos para acabar com as fraudes e restabelecer a confiança nas demonstrações contábeis;
- **Conflito de Interesses dos Analistas** – Esta seção regulamenta as regras que reduzem o conflito de interesses entre a empresa e os analistas de investimentos. Estes devem ter independência para poderem recomendar uma empresa, já que conhecem a real situação desta. Também serão estabelecidas condições para que corretores, acionistas ou pessoas contratadas por estes não possam retaliar os analistas de investimentos dessa retaliação, quando estes apresentarem relatórios desfavoráveis;
- **Responsabilidade por Crimes de Fraude nas Empresas** – São estabelecidas punições para os que alteram, destroem, encobrem, falsifiquem ou criem falsas entradas em quaisquer registros e documentos, com o intuito de impedir ou obstruir a investigação. Os papéis de auditoria e suas revisões devem ser mantidos por cinco anos. Os funcionários que denunciam crimes corporativos (fraudes) devem possuir proteção legal, não podendo ser dispensados, removidos, ameaçados ou sofrer qualquer discriminação;
- **Aumento das Penalidades para os Crimes de “Colarinho Branco”** – Estabelecimento de penalidades para crimes como: crime de violação do direito de aposentadoria do empregado, crimes eletrônicos, por utilização de má-fé e por darem declarações falsas nos Certificados;
- **Fraudes Corporativas e Prestação de Contas** – Aborda mais procedimentos sobre as fraudes corporativas e o dever de prestar contas nos casos de adulteração/destruição de arquivos de informações, e veto de executivos, como diretores ou membros do conselho, envolvidos em fraudes em companhias abertas. (BRITES; FUNCHAL; BAPTISTA).

Com a SOX é possível obter um maior e melhor controle dos acontecimentos ocorridos dentro das organizações, além de reduzir a possibilidade de fraudes e beneficiar os executivos com uma melhor visibilidade sobre o que ocorre no negócio.

Como já dito anteriormente em “30 de junho 2002, o presidente dos Estados Unidos sancionou em lei o Sarbanes-Oxley Act (o Ato). Algumas das determinações do Ato são de aplicação imediata pelas companhias abertas com registro na SEC”. (DIAS, 2010, 34).

“No Brasil, esta lei se aplica às empresas de capital aberto, com ações negociadas nos mercados de capitais dos Estados Unidos: multinacionais de capital americano e empresas brasileiras com ADRs nos Estados Unidos”. (MACHADO, 2007, p.57).

As companhias privadas não estão obrigadas a cumprir com a lei americana, no entanto é de grande valia adotar certos componentes da lei para aperfeiçoar as operações e controle de seus negócios. É o que se pretende sugerir para a empresa objeto da pesquisa, ajustar seu controle interno conforme as exigências implementadas pela SOX, para maior transparência e responsabilidade sobre a qualidade das informações.

**Quadro 2- Lei Sarbanes-Oxley X Legislação do Brasil**

| <b>Lei Sarbanes-Oxley</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Brasil</b>                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O auditor independente não pode prestar serviço de consultoria à empresa que ele está auditando. (Seção 101)                                                                                              | As empresas de auditoria não podem prestar serviço de consultoria ou outros serviços que possam caracterizar a perda de sua objetividade e independência. (I.N. – CVM 308/99) |
| Proíbe direta ou indiretamente, inclusive por intermédio de subsidiárias, a oferta, manutenção, ampliação ou renovação de empréstimos entre a empresa e quaisquer conselheiros ou diretores. (Seção 402)  | Não existe a proibição de empréstimos.                                                                                                                                        |
| Exige padrões de conduta e maior responsabilidade dos advogados. Qualquer irregularidade legal cometida pelos clientes o advogado deverá comunicar tal irregularidade ao Comitê de Auditoria. (Seção 307) | Não existe obrigatoriedade deste relato                                                                                                                                       |

(continua)

| <b>Lei Sarbanes-Oxley</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Brasil</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Os diretores executivos e os diretores financeiros devem emitir relatórios trimestrais contendo a certificação de que eles executaram a avaliação da eficácia dos controles. (Seção 302)                                                                                  | Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos. (Cartilha Governança Corporativa – CVM). |
| Caso a empresa apresente erros nos demonstrativos contábeis e tenham que republicá-los gerando prejuízos para a empresa, o Diretor Financeiro e o Presidente terão que devolver qualquer bônus e até mesmo participação nos lucros que eles tenham recebido. (Seção 304). | Não existe obrigatoriedade deste relato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| O presidente e os diretores financeiros da companhia devem divulgar um relatório sobre a efetividade dos controles internos e a elaboração das demonstrações financeiras, juntamente com os relatórios anuais. (seção 404)                                                | Não existe obrigatoriedade deste fato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| A pena para os presidentes e diretores financeiros que omitirem informações ou apresentar informações falsas pode variar de 10 a 20 anos de prisão ou altas multas. (Seção 802).                                                                                          | Os administradores respondem civilmente pelos prejuízos que causar à companhia quando ultrapassarem os atos regulares de gestão ou quando procederem, dentro de suas atribuições e poderes, com culpa ou dolo                                                                                                                                                 |
| Exige que papéis e e-mails dos principais documentos relacionados à auditoria dos resultados sejam mantidos por 5 anos e determina pena de 10 anos por destruir tais documentos. (Seção 802).                                                                             | O auditor para fins de fiscalização do exercício profissional, deve conservar em boa guarda toda a correspondência, relatórios, pareceres e demais documentos relacionados com a auditoria pelo prazo de 5 anos, a contar da data de emissão do parecer. (NBC P1 – resolução 821/97).                                                                         |
| Determina a criação do comitê de auditoria composto por membros independentes que deverão supervisionar os processos de elaboração, divulgação e auditoria das demonstrações financeiras. (Seção 301).                                                                    | Não é obrigatória a criação do comitê de auditoria, a SEC permitiu que as empresas brasileiras pudessem substituí-lo pelo Conselho Fiscal ou Conselho de Administração.                                                                                                                                                                                       |

(continua)

| <b>Lei Sarbanes-Oxley</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>Brasil</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Na composição do Comitê de Auditoria é exigido que pelo menos um dos membros seja um especialista financeiro.(Seção 407)                                                                                                                            | O Conselho de Administração (que substitui o Comitê de Auditoria) deve ter pelo menos dois membros com experiência em finanças. (Cartilha Governança Corporativa – CVM)                                                                                                |
| O controle interno é um dos itens exigidos com bastante rigor pela Lei Sarbanes-Oxley. Esta determina que o presidente e o diretor financeiro devem estabelecer e manter o controle interno da empresa. (Seção 302)                                 | O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade, porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para o seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho. (NBC T 11- resolução 820/97) |
| Obriga o rodízio periódico dos sócios da empresa de auditoria. (Seção 203)                                                                                                                                                                          | As empresas devem fazer um rodízio das empresas de auditoria a cada 5 anos.                                                                                                                                                                                            |
| Proíbe o auditor de prestar serviços considerados fora do âmbito de prática do auditor como: serviços atuariais, funções de administração ou recursos humanos, serviços relativos aos registros contábeis ou demonstrações financeiras. (Seção 201) | Não existe obrigatoriedade deste fato                                                                                                                                                                                                                                  |
| Deverá adotar um código de ética para administradores financeiros seniores. (seção 406)                                                                                                                                                             | Não existe obrigatoriedade deste fato                                                                                                                                                                                                                                  |

**Fonte: SANTOS; LEMES, 2004, p.9-11.**

Para que as empresas se amoldem as novas normas implementadas pela SOX, é necessária a implantação de um controle interno adequado a tais exigências, o mais utilizado atualmente e também mais recomendado é o Committee of Sponsoring Organization of Tradeway Commission – COSO.

### **2.2.1 Estrutura de controle interno conforme modelo COSO**

O COSO foi criado em 1985, a fim de assessorar a Comissão Nacional de Relatórios Fraudulentos. “Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para as empresas abertas, para seus auditores, instituições educacionais, para SEC e outros reguladores”. (BORGERTH, 2007, p.35).

“A estrutura do coso não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros”. (MELLO, 2011, p. 66).

O Coso segundo Dias (2010, p. 28) “é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa”.

O modelo COSO tornou-se referência mundial pelo fato de:

- Uniformizar definições de controle interno;
  - Definir componentes, objetivos e objetos do controle interno em um modelo integrado;
  - Delinear papéis e responsabilidades da administração;
  - Estabelecer padrões para implementação e validação;
  - Criar um meio para monitorar, avaliar e reportar controles internos.
- (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009, p.10).

O modelo, ao definir risco como a possibilidade que um evento ocorra e afete de modo contrário o alcance dos objetivos da entidade, seu ponto de partida é a definição de controle interno – “processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa na eficiência e efetividade operacional, na confiança nos registros contábeis/financeiros, e se estão em conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação”. (DIAS, 2010, p. 29).

O Coso é determinado como sendo um processo que afeta todos os componentes do controle interno, é dividido em cinco aspectos de abrangência, a saber:

- Ambiente Interno: Corresponde a cultura de controle da entidade, é a base para os outros componentes, é ele que possibilita o adequado funcionamento da companhia. É no ambiente interno que se verifica a filosofia administrativa de uma organização, ou seja, seu apetite aos riscos, aos valores éticos a integridade, além disso, é nela que a administração define responsabilidades e segrega as funções.

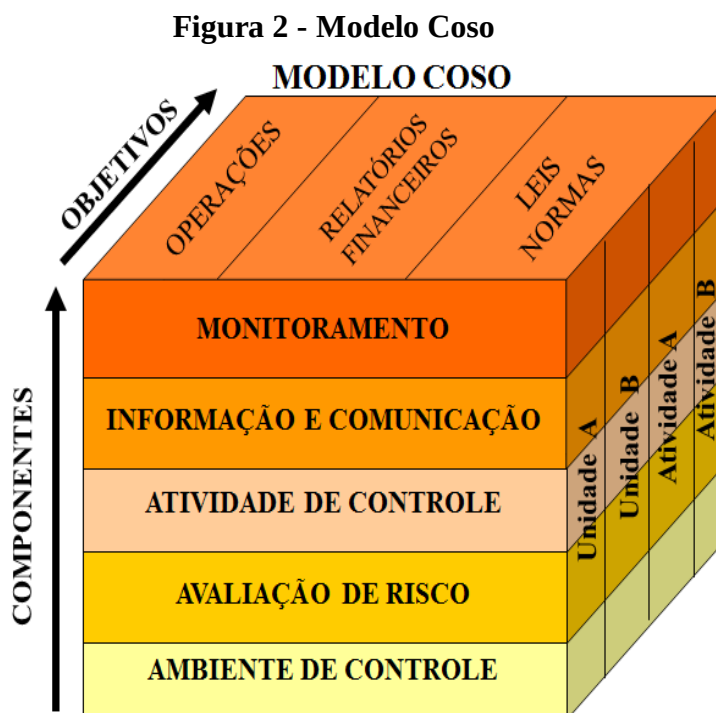
- Avaliação de riscos: Este aspecto permite que a administração considere em até que ponto eventos em potencial pode afetar o alcance de objetivos. Na Avaliação de riscos, é necessário identificar os riscos e logo após avaliá-los. Para que isso seja possível é necessário observar três aspectos; a probabilidade do risco, a frequência com que eles ocorrem, e as ações para que possam ser corrigidos.

- **Atividades de Controle:** “As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia.” (MELLO, 2011, p.66). Essas ações são definidas com base na natureza do controle, ou seja, administrativo ou contábil.

- **Informações e Comunicações:** Nesse campo, o que se identifica é a disponibilidade de informações relevantes no sistema, e a forma de comunicação pela qual se transfere a mesma, visto que um sistema de comunicação eficaz possibilita a execução correta, e em tempo hábil do que foi transmitido. A comunicação deve ser realizada em todos os níveis da organização, e é através dela que a alta administração repassa as responsabilidades a serem executadas por cada setor. Não esquecendo ainda que uma boa comunicação com clientes, fornecedores entre outros, possibilita melhores negociações.

- **Monitoramento:** O monitoramento é importante, pois é através dele que se observa a eficiência do controle interno, bem como este está sendo executado pelos diversos setores da empresa. “O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.” (MELLO, 2011, p.66).

Abaixo o modelo coso:



Fonte: MELLO, 2011, p.65, adaptada.

## 2.3 Controle interno

O controle interno pode ser definido como um conjunto de procedimentos realizados pela administração da empresa, que tem por objetivo a conferência de dados, a verificação da eficácia dos sistemas implantados na empresa de forma a proteger o patrimônio de possíveis desvios ou fraudes, resguardando assim os interesses dos sócios, diretores e administradores, objetivando o alcance de metas. De acordo com o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados *apud* Crepaldi (2011), controle interno compreende:

O plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas. (CREPALDI, 2011, p.376).

O termo *Internal Control*, surgiu em 1947 em uma publicação do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), essa publicação definiu alguns pontos principais em relação à importância do controle interno. A partir daí, o controle interno passou a ser mais valorizado e conseqüentemente mais realizado pelas empresas. Em 1987 a Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de relatórios financeiros, reenfatizou a importância dos controles internos para a redução da emissão de relatórios fraudulentos.

Para aplicação do controle interno em uma sociedade empresária se faz necessário um manual de controle interno. Segundo Dias (2010, p.43) este “representa o direcionador de todos os processos desenvolvidos pela empresa, logo, abrange a totalidade de procedimentos e rotinas necessários para a sua aplicação.” Os manuais devem ser de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa ao ler o manual de controles internos, entenda:

- A ordem de execução das atividades;
- Como são realizados os procedimentos;
- As informações registradas nos sistemas informatizados;
- As operações automatizadas;
- As operações que necessitam de intervenção humana;
- Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo. (DIAS, 2010, p.45).

A criação dos manuais de controle interno segundo Dias é:

Um projeto que visa à modernização dos processos organizacionais na empresa, sua padronização, conhecimentos e aplicação por todos os funcionários, para a certificação quanto ao sucesso de sua implantação e a obtenção de todos os resultados previstos e ansiados pela alta gestão da instituição, é necessária a

elaboração de um planejamento que detenha todos os pontos chaves e etapas previstas pela sua concreta realização. (DIAS, 2010, p.60).

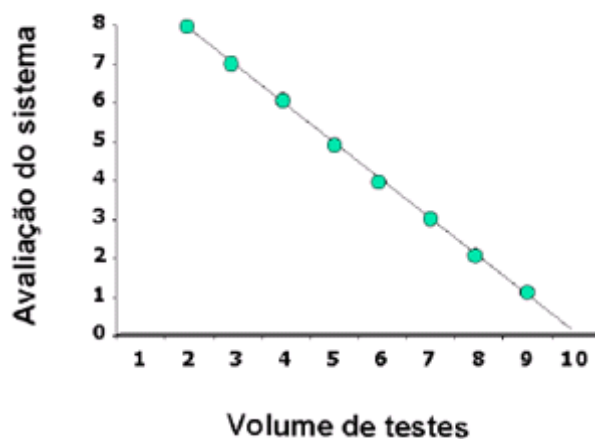
A verificação da eficácia e do cumprimento das normas estabelecidas pelo controle interno, bem como a sua modificação ou adaptação a novas circunstâncias, é de responsabilidade da administração da empresa.

Outro fato interessante em relação ao controle interno é a sua relação com a Auditoria Interna. É comum confundi-los, entretanto, a diferença entre as duas vertentes são significantes. Enquanto o controle interno está voltado para a execução dos objetivos da empresa, a auditoria interna está mais relacionada a um “trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos”. (ATTIE, 2010, p.148)

Assim, o controle interno, facilitou o trabalho dos auditores internos e também dos auditores externos, visto que os relatórios emitidos pela empresa se tornaram, mais confiáveis, devido à aplicação de controles rigorosos na emissão destes, o que consequentemente fez com que a quantidade de testes a serem aplicados pela auditoria interna e posteriormente pela auditoria externa fossem diminuídos.

Observa-se que, o que define quando um controle interno é eficiente ou não é a quantidade de testes a serem aplicados, quanto maior o número de testes, pior será o controle interno. Como demonstrado no gráfico a seguir:

**Figura 3 - Avaliação do Sistema de Controle Interno e Volume de Testes**



Fonte: CREPALDI, 2011, p. 380

Na figura, a nota zero significa que não existe controle e a nota oito (máxima) significa que controle interno é excelente.



“A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais”. (ATTIE, 2011, p.204). As características de um eficiente sistema de controle interno abrangem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- 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; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições. (ATTIE, 2011, p.193).

Segundo Crepaldi, os levantamentos do sistema de controle interno são obtidos da seguinte forma:

- Leitura dos manuais internos de organização e procedimento;
- Conversa com funcionários da empresa;
- Inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos, etc.) até o registro no razão geral. (CREPALDI, 2011, p.396).

### **2.3.1 Tipos de controles**

Analisando a definição de Controle Interno, podemos observar que estes podem ser segregados em controles administrativos, que correspondem àqueles relacionados a atingir os objetivos da empresa, ao plano organizacional; e também em controles contábeis, que correspondem a todas as medidas necessárias para resguardar os ativos e o patrimônio da empresa.

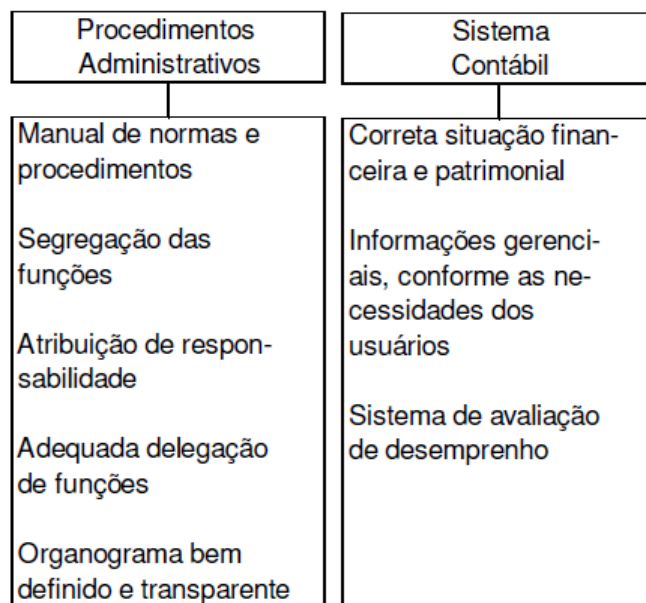
De acordo com Attie os controles administrativos e os controles contábeis compreendem:

- Controles administrativos – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade;
- Controles contábeis – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às

operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores. (ATTIE, 2011, p.192-193).

A figura abaixo demonstra de forma resumida os controles internos em relação aos procedimentos administrativos e o sistema contábil.

**Figura 4 - Sistemas contábeis e de controles internos**



Fonte: OLIVEIRA; DINIZ, 2001, p. 142

### 2.3.2 Importância do controle interno

A implantação de um sistema de controle interno, além de proporcionar maior credibilidade, segurança e integridade aos informes administrativos e contábeis, minimiza riscos, como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas cotidianamente.

É possível constatar a importância do controle interno “a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresa”. (CREPALDI, 2011, p.385).

“Para que se verifique a importância do controle, é oportuno analisar o crescimento e a diversificação de uma empresa.” (ATTIE, 2011, p.191), isso se deve, porque quanto maior a empresa, mais funcionários ela possui, ou seja, quanto maior for o crescimento de uma empresa mais o controle dela se afasta dos sócios. Assim se torna necessário a constituição de um controle interno mais elaborado, de forma que os objetivos da empresa possam ser atendidos, e também as informações contábeis possuam a maior credibilidade possível.

Completando estas afirmações, Almeida (2010, p. 5) enfatiza que “com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância a normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades”.

Outro aspecto a se considerar é que o controle interno assegura que os funcionários estão cumprindo as normas exigíveis pela empresa, de forma que estes possam agir com liberdade para buscar melhores resultados e, além disso, o controle interno assegura que possíveis fraudes realizadas por funcionários, ocasionalmente ou eventualmente sejam evitadas e não causem prejuízos ao patrimônio da empresa.

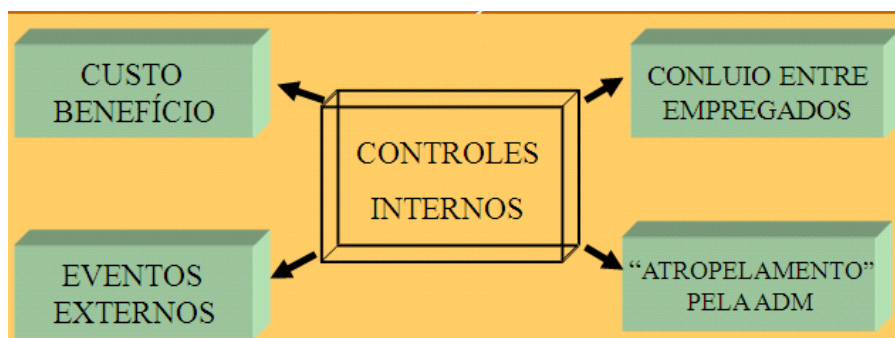
O controle interno reafirma sua importância no seguinte aspecto “informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa” (ATTIE, 2010, p.192).

### 2.3.3 Limitações do controle interno

Mesmo o melhor controle interno, possui suas limitações. Neste caso por mais eficiente que o controle interno seja, o auditor sempre deve aplicar procedimentos mínimos de auditoria, para avaliar as condições do controle. Os limites do controle interno estão principalmente relacionados a:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
  - Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
  - Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.
- (CREPALDI, 2011, p.393).

**Figura 5 - Limitações dos controles internos**



Fonte: MELLO, 2011, p.59

### **2.3.4 Princípios Fundamentais do Controle Interno**

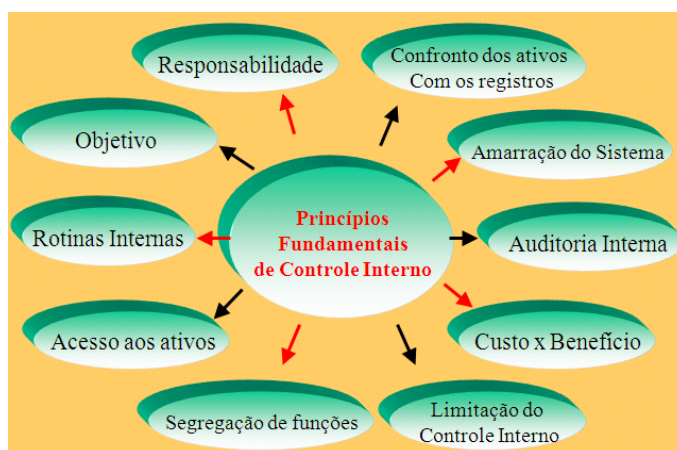
A manutenção frequente do sistema de controle interno é de grande relevância para verificação do cumprimento do que foi determinado no sistema por parte dos funcionários, e/ou se o sistema não deveria ser adaptado a novas circunstâncias. Segundo Crepaldi (2011, p. 392) “não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém o verifique periodicamente”.

Abaixo os princípios e fundamentos do controle interno:

- **Responsabilidade:** a responsabilidade na elaboração de um sistema de controle interno é da administração da empresa. Esta além de elaborar o controle interno, deve delegar a cada funcionário, sua respectiva atribuição. Tal fato é importante para assegurar que, todos os procedimentos da empresa estão sendo realizados, evitar e detectar possíveis erros, e também identificar as responsabilidades “por eventuais omissões na realização das transações da empresa” (ALMEIDA, 2010, p.43);
- **Rotinas Internas:** A administração deve definir todas as rotinas de controles internos. Isso deve ser feito, no manual de organização da empresa e de acordo com Almeida (2010), tais rotinas compreendem: formulários internos e externos, evidências das execuções dos procedimentos de controle, os procedimentos internos dos diversos setores da empresa.
- **Acesso aos ativos:** A empresa deve limitar o acesso dos funcionários aos ativos da empresa. A limitação é feita para evitar possíveis desvios, seja de bens físicos ou desvios de dinheiro através de cheques, operações bancárias entre outros.
- **Segregação de funções:** “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.” (ALMEIDA, 2010, p.46). O ideal seria que dois ou mais funcionários estejam responsáveis por uma determinada função, como por exemplo, lançamentos de movimentação bancária, saques e conciliação bancária, se essas funções forem segregadas entre os funcionários, o risco de desvio de dinheiro e lançamentos incorretos seria reduzido.
- **Confronto dos ativos com os registros:** É importante que a empresa estabeleça procedimentos de forma que seus ativos sobre a responsabilidade de um funcionário seja sempre confrontada com os registros da contabilidade.

- **Amarrações do sistema:** De acordo com Crepaldi (2011), o sistema de controle interno deve ser conhecido, de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência. Assim, o sistema não permite que haja divergência entre os valores.
- **Auditoria Interna:** Consiste na verificação dos controles internos, ou seja, não adianta um ótimo controle interno se não existir alguém para verificar se os sistemas e normas implantadas pela empresa estão sendo seguidas.
- **Custos x benefícios:** O custo do controle interno não pode ser superior aos benefícios que este pode trazer para a empresa. Ou seja, “os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes.” (ALMEIDA, 2010, p.49).

**Figura 6- Princípios fundamentais de controle interno**



Fonte: MELLO, 2011, p.63

### **2.3.5 Procedimentos de controle interno**

São três as formas utilizadas para o registro dos procedimentos de controle internos: a descritiva, a de utilização de fluxograma e a de questionários.

Segundo Attie (2009, p.211) “a utilização de fluxogramas é aplicável a todos os trabalhos e tende a facilitar a compreensão da matéria em exame, sendo a descritiva mais aplicada onde a utilização de fluxogramas é antieconômica ou em controles que estão sendo modificados”.

Métodos descritivos – consistem na descrição detalhada das características do sistema que se está conhecendo, considerando explicações referentes às funções, aos procedimentos, registros, impressos, arquivos, empregados e departamentos envolvidos no sistema; (ATTIE, 2009, p.212).

Os fluxogramas têm sido utilizados como instrumento de documentação de controle interno. Permitem representar graficamente os ciclos operacionais e oferecem as seguintes vantagens:

- Efetuar o levantamento numa sequência lógica e ordenada;
- Visualizar, num lance de olhos, as áreas em conjunto, o que não se pode obter com o uso de questionários, normalmente divididos em seções e, muito menos, com o método descritivo;
- Evitar a duplicidade de descrições que quase sempre exigem o uso de formulários quando várias áreas são alcançadas por determinada operação;
- Facilitar a identificação de deficiências de controle interno em especial, pois evidenciam aspectos relacionados com a eficiência operacional, que podem passar despercebidos quando se empregam questionários (por exemplo, a duplicidade de trabalhos ou trabalhos desnecessários);
- Evitar problemas de semântica, que ocorrem na utilização de métodos narrativos, desde que a simbologia utilizada seja perfeitamente definida e não suscite dúvidas. (ATTIE, 2009, p.212).

O método de questionários baseia-se na utilização de listas de perguntas padronizadas referente a aspectos básicos do sistema visando fornecer um conhecimento genérico e uma avaliação global quanto ao seu funcionamento.

Existem diversos tipos de questionários, a saber:

- Alguns exigem respostas em forma narrativa;
- Outros pedem respostas simples: “sim”, “não” ou “não aplicável”. Normalmente, as perguntas são feitas de modo que uma resposta negativa denote, em princípio, deficiência;
- Outros ainda, cujas respostas devem ser uma combinação de ambos os tipos. (ATTIE, 2009, p.213).

Abaixo algumas vantagens que o método de questionários apresenta sobre os demais métodos expostos:

- Caso o auditor tenha muitas tarefas semelhantes, permitem redução dos custos;
- Facilitam a administração do trabalho, por sistematizarem os exames;
- Orientam o auditor na tarefa de conhecimentos e avaliação de sistemas simples e podem evitar omissões na consideração de algum aspecto do sistema;
- Quando as perguntas devem ser respondidas com “sim”, “não”, ou “não aplicável”, facilitam a identificação de deficiências. (ATTIE, 2009, p.213).

### **2.3.6 Controles internos na área financeira**

O setor financeiro é um dos pontos fortes de uma empresa, tendo em vista sua responsabilidade de lidar com funções de grande importância como administrar o dinheiro da empresa, cuidando dos pagamentos e recebimentos, com o objetivo de controlar os gastos e receitas. Principalmente o controle das disponibilidades (caixa e bancos), contas a receber e contas a pagar interferem diretamente na continuidade da empresa.

O controle das atividades financeiras de acordo com Pottmeier “possibilita observar antecipadamente as necessidades de caixa da empresa auxiliando na tomada de decisões, para que possíveis eventos de insolvência, como falta de capital de giro e até mesmo a falência, possam ser corrigidos ou evitados”. (POTTMEIER, 2010, p.21).

Uma boa gestão e controle das finanças são fundamentais para ampliar o patrimônio de uma empresa, além de promover sua continuidade no mercado econômico atual com competitividade e solidez, pois estes controlam os recursos financeiros necessários maximizando os resultados.

#### **2.3.6.1 Disponibilidades (Caixa e bancos)**

Dentro da empresa, o caixa representa os recursos imediatamente disponíveis para pequenas despesas diárias e pagamentos não previstos. O banco compreende os saldos bancários em conta corrente, que a empresa disponibiliza para saques ou aplicações.

São considerados como disponibilidades:

- O numerário em mãos, em trânsito e os saldos bancários que possam ser livremente utilizados;
- Os cheques à vista em poder da entidade;
- As aplicações em título negociáveis com conversibilidade imediata; e
- As aplicações em ouro. (ATTIE, 2009, p. 298).

O controle das disponibilidades visa garantir que recursos financeiros estejam disponíveis para honrar os compromissos de curto prazo. Abaixo algumas medidas que servem para fortalecer tal controle e que podem ser utilizados de forma quase padrão pelas diversas empresas:

- Segregação de funções entre a custódia de valores e a contabilização;
- Sistema de autorização e aprovação para pagamento;

- Conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoa independente a de sua preparação;
- Utilização de fichas de razão individuais para as diversas contas do disponível;
- Utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- Abertura de contas bancárias pela administração;
- Sistema de fundo fixo para valores mantidos em mãos;
- Cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- Controle de pagamentos para evitar atrasos e consequentemente multas ou juros de mora; e
- Controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre o valor depositado e o efetivamente recebido. (ATTIE, 2009, p. 300).

O controle das contas caixas e bancos exigem procedimentos claros e adequados para corrigir irregularidades, abster-se de fraudes e dar transparências aos processos desenvolvidos, evitando desperdícios e desfalques, proporcionando assim uma melhor utilização dos recursos de liquidez imediata. De acordo com Pottmeier estes procedimentos são:

- Conferência de valores;
- Movimentação interna da empresa confrontada com a movimentação realizada pelas entidades financeiras;
- Verificação nas contas bancárias dos recebimentos de clientes mediante depósitos;
- Exame de cheques de clientes e comprovantes de caixa, com o intuito de analisar se estão corretos. (POTTMEIER, 2000, p. 44).

#### **2.3.6.2 Contas a receber**

As operações de vendas de mercadorias, produtos ou serviços a prazo, ou seja, para posterior recebimento geram para as empresas um direito, este é registrado no ativo como contas a receber, sendo baixada após o pagamento por parte do comprador.

“As contas a receber referem-se aos direitos de que a entidade é titular, decorrente dos eventos econômicos de venda a prazo de mercadorias, produtos e serviços relativos a seu objeto social”. (ATTIE, 2009, p. 318).

É preciso adotar procedimentos de controles para acompanhamento do cumprimento pelos clientes, dos prazos de pagamentos concedidos. Tais procedimentos tendem a diminuir os riscos de prejuízos, não só porque permitem que providências imediatas sejam tomadas com relação as contas em atraso, como também porque apresentam um importante instrumento de avaliação do desempenho da área de cobrança da empresa.



Para a empresa manter um bom controle das contas a receber precisa ter em boa forma de organização:

- Um sistema de cadastro dos clientes, com todas as informações possíveis sobre nome completo, dados pessoais, endereço, referências familiares e comerciais, etc.;
- Um serviço de cobrança bem organizado;
- Uma carteira de títulos bem organizada, constantemente vistoriada e em perfeita conexão com os serviços de cobrança;
- Preferência por recebimentos via bancária.

### **2.3.6.3 Contas a pagar**

Forma o contas a pagar todas as obrigações para com terceiros. Conforme Crepaldi (2011, p. 629) “as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa”.

A origem do contas a pagar se dá pela necessidade da empresa em adquirir algum bem ou serviço para a continuidade de suas atividades com pagamento futuro, estes são registrados no passivo.

As obrigações da empresa compreendem normalmente os seguintes grupos:

- Fornecedores a pagar;
- Empréstimos a pagar;
- Impostos a pagar;
- Salários a pagar e encargos sociais a recolher.

A boa administração desta conta segundo Pottmeier é relevante, tendo em vista que interfere nos numerários da empresa assim com o contas a receber. Logo:

O controle adequado, de custos, gastos e tudo que gera uma obrigação a pagar, com normas internas, procedimentos para as compras, etc., pode contribuir para o bom desempenho e resultado da organização. (POTTMEIER, 2000, p. 48).

## 2.4 Sistemas de informação

A utilização de um sistema de informação para o controle interno das operações desempenhadas dentro da sociedade empresária “destinam-se a fornecer elementos confiáveis de apoio à tomada de decisão, auxiliando diretores, gerentes e funcionários na organização, possibilitando a análise de problemas, sua visualização e soluções.” (SILVA, 2007, p.18).

Os sistemas de informação gerenciais “contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para a gestão. Manipulam informações agrupadas, sintéticas, totais, percentuais, acumuladores, plurais”. (REZENDE, 2007, p.62).

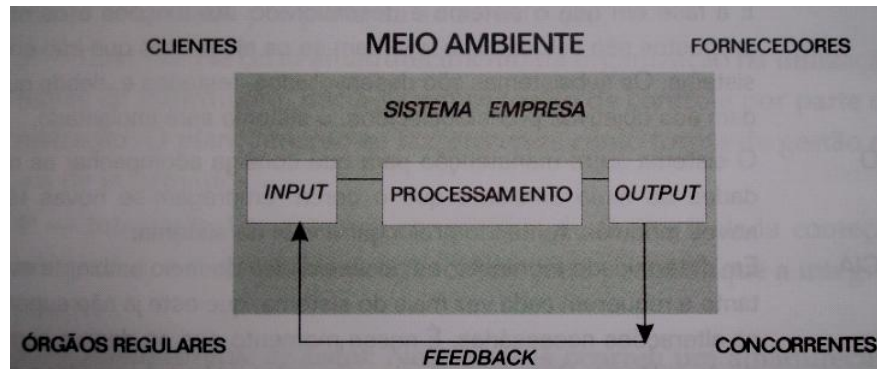
É impossível projetar um sistema de informação modelo capaz de ser utilizado como meio de comparação para apontar os pontos fortes e fracos de determinado sistema. Isso porque os sistemas de informação variam consideravelmente de uma empresa para outra. Contudo, um bom sistema não deve omitir as seguintes características:

- A informação deve ser suficientemente detalhada para emitir identificação das operações “fora de linha” ou possíveis problemas;
- Os relatórios devem conter informação relevante para os usuários;
- A forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância;
- A informação deve ser distribuída conforme as responsabilidades atribuídas;
- A informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessárias. (CREPALDI, 2010, p.408).

A utilização de um sistema de informação para o controle interno propicia a geração das demonstrações contábeis com maior confiabilidade para seus usuários internos e externos além de fornecer relatórios que auxiliam nas atividades operacionais desempenhadas no cotidiano da empresa.

Segundo Rosini e Palmisano (2012, p.3) “todo sistema apresenta as entradas de dados (*input*), processamento de saída das informações (*output*), e *feedback*”. Esquematizando, um sistema pode ser escrito em forma de diagrama, conforme a figura abaixo:

**Figura 7 - Esquema teórico de qualquer sistema**



Fonte: ROSINI; PALMISANO, 2012, p.3

Existem vários tipos de controles em sistemas computadorizados, temos:

- Controles administrativos e gerências – inclui a separação convencional de funções ou responsabilidades, o estabelecimento de objetivos e metas de segurança de informação, planos orçamentários, seleção de pessoal, designação de autoridades e treinamento de pessoal. Além de desenvolvimento e implementação de medidas corretivas para os desvios de políticas e padrões estipulados para o processo de gerenciamento;
- Controles de segurança e privacidade – mostram um estado oculto e fora do alcance de algum grupo particular em um ambiente de computação, programas, aplicativos, dados e/ ou equipamentos e informação pertencentes a pessoas restritas a certas funções;
- Controles de preparação e captação de dados – exercido no começo de cada atividade de processamento de dados. Envolve o recebimento de documentos (dados fonte), pré-númerico e preparando o input, o qual vem a constituir-se no processo de conversão dentro de uma linguagem de máquina;
- Controles de entrada de dados – responsável pela redução de dúvidas que possam existir no ponto de entrada dos dados do sistema de informação computadorizado;
- Controles de processamento – responsáveis pelo lançamento do relatório pretendido. São programados ou construídos dentro do computador;
- Controles de saída e de emissão de relatórios – assegurar que os relatórios solicitados sejam impressos ou transmitidos e que somente pessoas autorizadas devem recebê-los;
- Controles de gravação e recuperação de dados – certificam a integridade de dados recebidos dentro da data-base e qualquer indivíduo autorizado pode acessá-lo com o mínimo esforço. (IMONIANA, 2008, p.43-50).

Segundo Rezende, em geral os sistemas procuram atuar como:

- Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
- Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
- Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;

- Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
- Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;
- Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento;
- Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial. (REZENDE, 2007, p.65).

### 3 CARACTERIZAÇÃO SOCIETÁRIA

A sociedade empresária objeto desta pesquisa, é uma empresa de corretagem de seguros de pequeno porte, com sede no município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, denominada Líder Money Corretora de Seguros de Vida e Representações Comerciais Ltda.

Tem como atividade principal a corretagem de seguros dos ramos de vida. Como atividade secundária capitalização, planos previdenciários, saúde, prestação de serviços na área de intermediação de serviços bancários, empréstimos, análise de crédito e de cadastro, seguros de veículos e outros correlatos.

As atividades tiveram início no ano 2006 e seu prazo de duração é por tempo indeterminado. O quadro societário é composto por uma única pessoa sendo esta registrada na SUSEP (Superintendência de Seguros Privados).

A empresa possui enfoque lucrativo e tem como principais clientes servidores públicos da esfera federal, estadual e municipal.

Os seus principais fornecedores são os estabelecimentos comerciais que vendem artigos para escritórios, e prestadores de serviços de manutenção de computadores/impressoras e de serviços contábeis.

Os equipamentos utilizados para realização da atividade fim da empresa são computadores, notebooks e telefones. Utilizam-se também sistemas online oferecidos pelos bancos conveniados para lançamentos dos valores contratados a ser debitados em conta dos assegurados. O seu processo operacional se dá de acordo com a demanda de clientes.

A empresa tem como missão oferecer excelência de qualidade na prestação de serviços de seguros de vida, com base em conhecimentos adquiridos e responsabilidade social, de forma a oferecer o restabelecimento do equilíbrio da vida financeira dos familiares do falecido e sua visão é buscar a excelência na corretagem de seguros de vida, visando ser reconhecida pelo comprometimento e excelência profissional.

A estrutura organizacional compreende os seguintes cargos: o proprietário da empresa, que está envolvido diretamente com todo o processo/rotina realizada dentro da empresa e principalmente com a área comercial; o gerente, que possui autonomia para organizar e administrar as atividades do dia-a-dia; o assessor responsável pelo acompanhamento dos clientes e toda assessoria necessária; a secretária, responsável pelo atendimento telefônico, anotações e repasse dos recados para o proprietário e o auxílio nas atividades desenvolvidas no cotidiano; o office-boy, responsável pelos serviços bancários, de correios, trâmite de

documentos fora da empresa conforme orientação do superior, distribuição de correspondências internamente, entre outras coisas.

Através da pesquisa interna, destacaram-se os seguintes pontos fortes:

- Atendimento personalizado ao cliente;
- Público alvo: servidores públicos da esfera federal, estadual e municipal;
- Boa localização;
- Bom relacionamento entre os funcionários.

#### 4 DESENVOLVIMENTO

Para análise e desenvolvimento da pesquisa se fez necessária a elaboração de um estudo de caso para melhor demonstrar a aplicabilidade das questões levantadas pelo trabalho.

A empresa pesquisada é a Líder Money Corretora de Seguros de Vida e Representações Comerciais Ltda, situada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais, caracterizada pela venda de seguros.

O organograma da empresa pode ser definido da seguinte forma:

**Figura 8 - Organograma**



**Fonte: Elaborada pela autora**

Este tipo de estrutura é ideal para o porte da empresa, pois é a mais simples, baseada na autoridade linear. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade (direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e de responsabilidade (dever de seguir com ordens e executar tarefas). Todas as decisões e controle da empresa estão centralizados em uma só autoridade a que está no topo do organograma.

As vantagens da estrutura organizacional linear são:

- Fácil compreensão;

- Fácil implementação;
- Limitação clara das responsabilidades;
- Bastante estável devido a centralização do poder e do controle.

As desvantagens são:

- A rigidez e a inflexibilidade da organização linear dificulta a inovação;
- Pode se tornar autocrática pela centralização do poder, dificultando a cooperação e a iniciativa das pessoas;
- A unidade de comando torna os chefes generalistas, o que pressupõe a existência de chefes capazes de saber de tudo, pois acumula todos os assuntos possíveis da empresa;
- Congestionamento e paralisação de informações na mesa do chefe em sua ausência.

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto inicialmente, serão relatadas abaixo as falhas identificadas nos processos atuais da empresa objeto de estudo, bem como a análise de suas rotinas para posteriormente apresentar as sugestões de melhorias para as deficiências encontradas.

#### **4.1 Identificar as falhas e dificuldades dos processos atuais**

Após análises dos processos atuais desenvolvidos pela empresa foram constatados fragilidades. Na realização de entrevistas com o proprietário e funcionários, percebem-se alguns obstáculos enfrentados cotidianamente.

Com base nos questionários aplicados e nas respostas apresentadas pelos entrevistados (proprietário e funcionários) foi constatado que não existe um controle interno eficiente nem um sistema informatizado que agilize as atividades exercidas no dia-a-dia e que traga mais confiabilidade às informações.

Verificou-se também que a empresa não possui um manual de procedimentos internos detalhando as atividades por funções, com isso as atribuições e responsabilidades de cada funcionário não estão bem definidas.



Apesar de poucos funcionários, não se vê claramente a segregação de funções, mesmo quando se tem funcionários de confiança não se está livre de riscos e irregularidades, além de possíveis fraudes.

Em relação ao setor financeiro da empresa percebe-se que não existe uma conciliação bancária e nem um controle das contas a pagar, as mesmas são pagas pelo proprietário e por muitas vezes foram pagas erroneamente. O caixa (fundo fixo) da empresa é controlado por uma única pessoa através de anotações manuais no livro caixa e este é encaminhado para o proprietário semanalmente junto com os recibos e notas fiscais. No entanto, a pessoa que recebe o dinheiro e presta contas dos gastos é a mesma que faz a conferência e posteriormente não ocorre uma auditoria do processo.

O proprietário não sabe informar o quanto a empresa apurou de lucro ou prejuízo no final de cada período. Não se tem conhecimento do fluxo de caixa da empresa.

As baixas dos títulos recebidos por pagamento da mensalidade dos seguros são manuais em planilha em formato Excel. Tal procedimento está sujeito a erros involuntários, o que pode acarretar em baixas incorretas, ou seja, baixar o título de um determinado cliente em vez de outro. Este tipo de falha pode vir a ocasionar futuros transtornos, uma vez que poderá ocorrer cobrança indevida do cliente que de fato realizou o pagamento e por outro lado não serão tomadas as devidas ações para o recebimento do cliente que não efetuou o pagamento. Outra falha identificada nesse processo é a falta de validação por parte de um sistema informatizado ou por outra pessoa, pois a mesma pessoa que envia a remessa de cobrança para os bancos faz as baixas dos títulos, deixando assim aberturas para atitudes de má fé em benefício próprio.

A prestação de contas à seguradora também é feita em planilhas de formato Excel. O que está sujeita a erros e falhas humanas.

Não se vê processos e nem pessoas qualificadas para a cobrança de títulos não recebidos.

Os documentos, notas fiscais e recibos enviados para contabilidade não são protocolados, o que pode ocasionar desvios e transtornos futuros.

Um fator relevante também observado foi a não utilização de cartões de ponto pelos funcionários, as empresas com menos de dez funcionários estão desobrigadas do preenchimento do cartão de ponto, entretanto, em uma ação trabalhista a empresa corre grande risco caso algum funcionário mal intencionado venha questionar sua jornada de trabalho, pois a empresa não terá como se defender.

## 4.2 Analisar a rotina de controles internos

Ao analisar a rotina da empresa verificou-se que não há uma exata programação das contas a pagar.

Para compras de materiais de expedientes (canetas, lápis, folhas, agendas, cliques, copos descartáveis, etc.) o responsável (secretária) faz o pedido junto ao fornecedor e dependendo do valor total da compra o pagamento é feito através do fundo fixo ou negociado para 10 (dez) dias corridos a contar a partir da efetiva compra.

O responsável pelas compras de maior volume ou de itens de valores relevantes é o proprietário, este negocia a forma de pagamento direto com o fornecedor, mas sem nenhum conhecimento do atual fluxo de caixa da empresa, ou seja, sem a devida certeza de que conseguirá honrar a dívida dentro do prazo negociado.

Verificou-se que todas as cobranças pertinentes a empresa, bem como as contas de luz, telefone, energia, aluguel, condomínio, etc. são encaminhados diretamente para o proprietário, e sem nenhum efetivo controle realiza os pagamentos através de cartão de débito ou de débito em conta. Tais contas não são conferidas quanto ao valor ou quanto a sua veracidade. Essa falta de controle ocasiona muitas vezes a duplicidade de pagamentos ou a falta de pagamento, ficando a empresa sujeita a restrições ou a pagamento de juros e multa.

A empresa dispõe de uma única pessoa (secretária) para realizar as transações de caixa, mantendo sob sua custódia o fundo fixo de caixa no valor de R\$50,00 (cinquenta reais) repassados toda segunda-feira pelo proprietário. Este é disponibilizado para despesas diversas como lanches e compras de materiais de expediente, etc. e/ou pagamentos imprevistos de valores pequenos. A prestação de contas é feita as sextas-feiras, repassado para o proprietário as notas e recibos. Em seguida o mesmo confere o saldo final com o físico constante em caixa.

Toda a rotina do contas a receber é realizada por uma única pessoa, o gerente. Entre o último e primeiro dia de cada mês é feito o envio da remessa de cobrança para os bancos conveniados e posteriormente a baixa dos títulos.

Um dos bancos conveniados é o Banco do Brasil, a rotina realizada é a seguinte: primeiramente é necessário levar uma autorização autenticada e assinada de cada cliente até o banco onde a empresa tem conta, essa autorização é encaminhada para o gerente de cada cliente e após sua verificação é cadastrado o débito em conta para que posteriormente seja feito o desconto automático das mensalidades do seguro. No último dia útil de cada mês é enviado através do site do Banco do Brasil o relatório de remessa de cobrança, este é feito

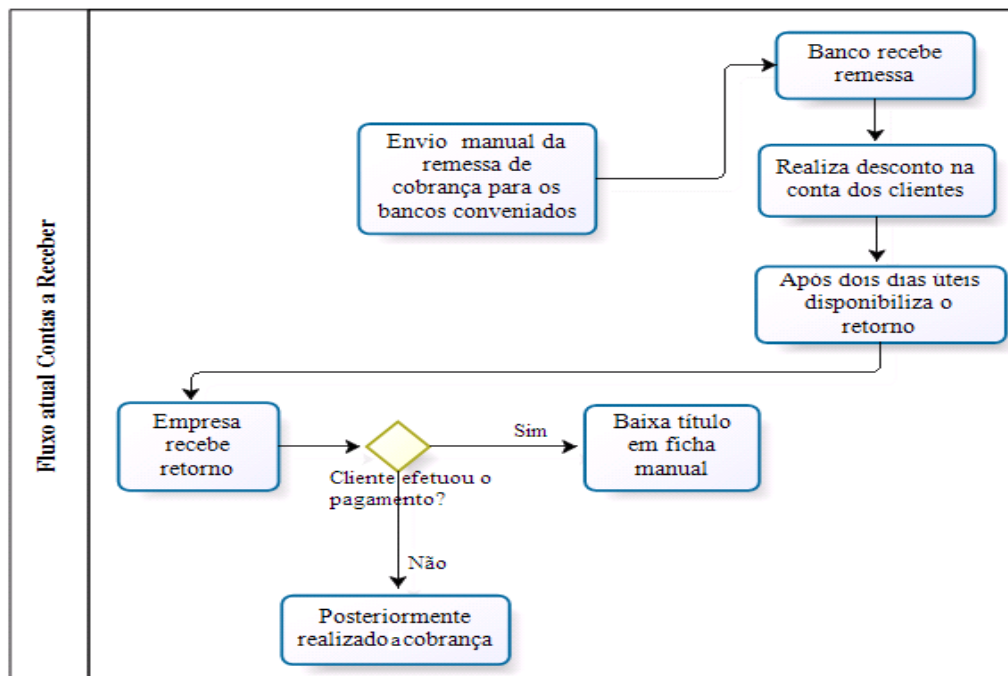
manualmente. São selecionados os devidos clientes, alterados o vencimento e se caso necessário alterado também o valor. É agendado para o primeiro dia útil do mês seguinte o desconto na conta dos clientes selecionados. Após dois dias úteis é disponibilizado também no site do banco o relatório de retorno onde estão relacionados todos os clientes com o número da agência, conta e valor descontado. São também discriminados os clientes que tiveram insuficiências de fundos (sem dinheiro na conta). Em seguida é feita a baixa dos títulos recebidos em uma ficha manual feita para cada cliente especificamente para este controle, e para aqueles clientes que não foi possível o recebimento posteriormente é realizado a cobrança.

Outro banco conveniado é o Banco Bradesco, a rotina realizada é a seguinte: não é necessário apresentar autorização para cadastramento do débito automático na conta dos clientes, contudo, a autorização devidamente autenticada e assinada fica em posse da empresa, a fim de se resguardar caso algum cliente venha a reclamar dos descontos em sua conta. O desconto é feito em tempo real conforme lançamento do relatório de remessa de cobrança, para tanto o banco cobra uma taxa de R\$2,65 por cliente, taxa superior a dos demais bancos conveniados. No primeiro dia do mês é enviado o relatório de remessa de cobrança e consequentemente o desconto na conta do cliente no valor da mensalidade referente ao seguro. Após dois dias úteis é disponibilizado no site do banco o relatório de retorno constando as liquidações e as insuficiências de fundos. O processo de baixa dos títulos é da mesma maneira já detalhado acima.

A Caixa Econômica Federal também é conveniada com a empresa, a rotina é a seguinte: através do sistema da Caixa Econômica são gerados boletos para aqueles clientes que optaram por essa forma de pagamento, tais boletos são enviados via correios até a residência de cada cliente. Após o pagamento o dinheiro é automaticamente transferido para a conta da empresa, mas sendo liberado para movimentação apenas no segundo dia útil, também disponibilizado neste dia o relatório de retorno onde discrimina os clientes que efetuaram o pagamento e os que não efetuaram. A baixa dos títulos é da maneira já citada anteriormente.

Abaixo uma forma resumida do atual processo desempenhado no contas a receber da empresa:

**Figura 9 - Fluxo atual do Contas a Receber**



Fonte: Elaborado pela autora

Quando os clientes não pagam nem através de boleto nem débito em conta, é feito o processo de cobrança, primeiramente via telefone e em segundo caso é feita a cobrança presencial, sendo o proprietário juntamente com seu assessor responsáveis por ir até a residência do cliente e negociar uma nova data para pagamento. Se não houver negociação ou o cliente quebrar o acordo mais de duas vezes o seguro é cancelado junto a seguradora, ficando assim desacobertado. Caso futuramente deseje retomar com o seguro basta quitar todas as dívidas em atraso, em seguida a empresa solicita novamente a efetivação do seguro junto seguradora.

Por volta do quinto dia útil de cada mês é feita uma medição do índice de inadimplentes para prestação de contas a seguradora. Em uma planilha de excel são relacionados os clientes que estão em dia com os pagamentos, os inadimplentes, os seguros cancelados por insatisfação e os que tiveram o primeiro desconto (pagamento do seguro) para iniciar a cobertura. Tal planilha é enviada para a seguradora onde são conveniados.

É repassado para a seguradora através de boleto bancário com vencimento para todo dia 10 (dez) 30% (trinta por cento) do valor da mensalidade de cada cliente

independentemente do seu efetivo pagamento. Verificou-se que o cumprimento em dia de tal boleto é essencial para que a seguradora continue dando cobertura para os segurados.

No terceiro dia útil de cada mês são encaminhados para a contabilidade todos os documentos necessários referentes ao mês anterior. Tais documentos são organizados pela secretária, porém sem a emissão de protocolos são enviados para a contabilidade através do office-boy. Quando recebidos da contabilidade o proprietário confere e os arquiva.

#### **4.3 Sugerir melhorias para as deficiências encontradas nos processos**

Com base nas deficiências encontradas nos processos de controle interno algumas sugestões são propostas.

Tem-se por indispensável, como primeira medida, a informatização dos processos através da implantação de um sistema de informação gerencial, para eliminação da repetição das atividades, melhoria da qualidade e do fluxo das informações que consequentemente afeta nas tomadas de decisões e nos processos internos, maior confiabilidade, credibilidade, controle da execução e acessos a tais informações, além de permitir a gravação e recuperação dos dados, podendo ser consultados a qualquer momento sem ter que efetivamente buscá-los fisicamente nos arquivos e agregar valor a empresa no que tange a modernidade e sua competitividade empresarial.

Complementando, Silva descreve que:

A utilização de um sistema de informação para o controle interno das operações desempenhadas dentro da sociedade empresária destina-se a fornecer elementos confiáveis de apoio à tomada de decisão, auxiliando diretores, gerentes e funcionários na organização, possibilitando a análise de problemas, sua visualização e soluções. (SILVA, 2007, p.18).

A informatização possibilita maior eficiência e eficácia dos processos, melhorando assim a competitividade da empresa no mercado e aumentando sua lucratividade. Para tanto, deverá ser feita uma busca no mercado quanto a qual sistema comprar, pois o mesmo deverá atender as necessidades e características da empresa levando em consideração custo x benefício.

É necessário criar um manual de controle interno onde conste as instruções operacionais, normas e condutas adotados pela empresa. É importante que o responsável pela empresa os organize e os distribua a seus funcionários. Esta adoção colabora para a coibição de erros de execução e também garante a qualidade dos processos. Todos os funcionários

deverão ter livre acesso ao manual, para que saibam claramente suas funções e tarefas a cumprir. Com estes manuais o proprietário terá uma ferramenta para definir melhor as atividades e se será necessária a atualização do responsável pela execução de tal atividade com treinamentos específicos.

De acordo com Dias os manuais devem ser de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa ao ler o manual de controles internos, entenda:

- A ordem de execução das atividades;
- Como são realizados os procedimentos;
- As informações registradas nos sistemas informatizados;
- As operações automatizadas;
- As operações que necessitam de intervenção humana;
- Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo. (DIAS, 2010, p. 45).

É importante que estes manuais sejam atualizados sempre que necessário, pois estes facilitam o entendimento das pessoas quanto as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade, se têm competência e comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta.

Através da sugestão acima proposta fica mais fácil designar para cada funcionário suas funções. Segregar as funções é um fator relevante para a eficiência e confiabilidade das informações, pois como já dito anteriormente mesmo quando se tem funcionários de confiança não se está livre de risco e irregularidades, além de possíveis fraudes.

Nenhum funcionário da empresa deve ter sob controle a responsabilidade de todo o ciclo de uma transação. As operações devem ser planejadas de forma que mais de uma pessoa participe de cada transação, desta forma, o trabalho de um torna-se a prova do outro.

Neste contexto, Almeida enfatiza que:

Para que os processos operacionais sejam executados de acordo com o pré-definido é necessário que os empregados e departamentos da organização, tenham suas atribuições claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, levantamento de fluxos e rotinas pertinentes a atividade, por meio de manuais internos. Com essas atribuições distribuídas claramente, é possível assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados, detectar possíveis erros e irregularidades, além de apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da organização. (ALMEIDA, 2010, p. 43).

Pelo fato da empresa não possuir um sistema informatizado fica comprometido o bom funcionamento dos controles internos necessários ao contas a pagar, ao contas a receber e sua gestão. A utilização do sistema proporciona a geração de relatórios em diversos formatos para suporte em tais rotinas, como também relatórios de índice de inadimplência, de seguros

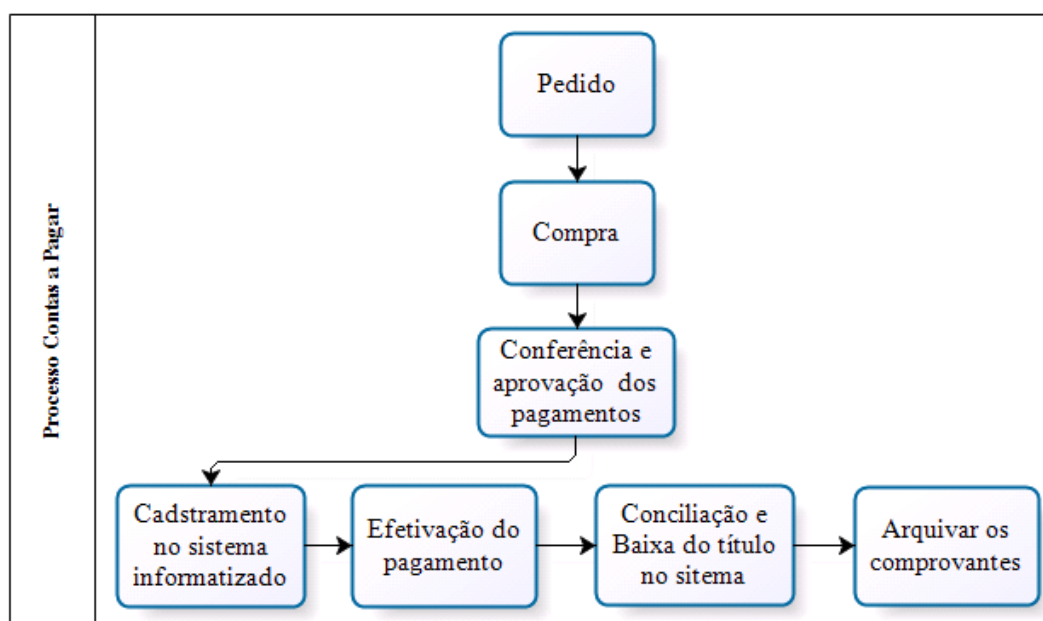
cancelados, suporte nas conciliações bancárias, fluxo de caixa, emissão de protocolos, etc. para tanto é de grande relevância o lançamento correto das informações no sistema.

Programar os pagamentos para no máximo três vezes no mês, por exemplo, todo dia 10 (dez), 20 (vinte) e 30 (trinta), isso proporciona um maior controle das contas a pagar, evitando atrasos e duplicidade de pagamentos, importante também dar entrada no sistema de todas essas contas.

O relatório das contas a pagar deverá ser gerado através do sistema e encaminhado antecipadamente de acordo com a programação de pagamento estabelecida para o proprietário juntamente com boletos e duplicatas anexadas, para que dessa forma possa efetuar os pagamentos corretamente.

Após deverá ser efetuada a baixa do título no sistema e arquivado todos os comprovantes em pastas devidamente etiquetadas por no mínimo cinco anos.

**Figura 10 - Fluxo do Contas a Pagar**



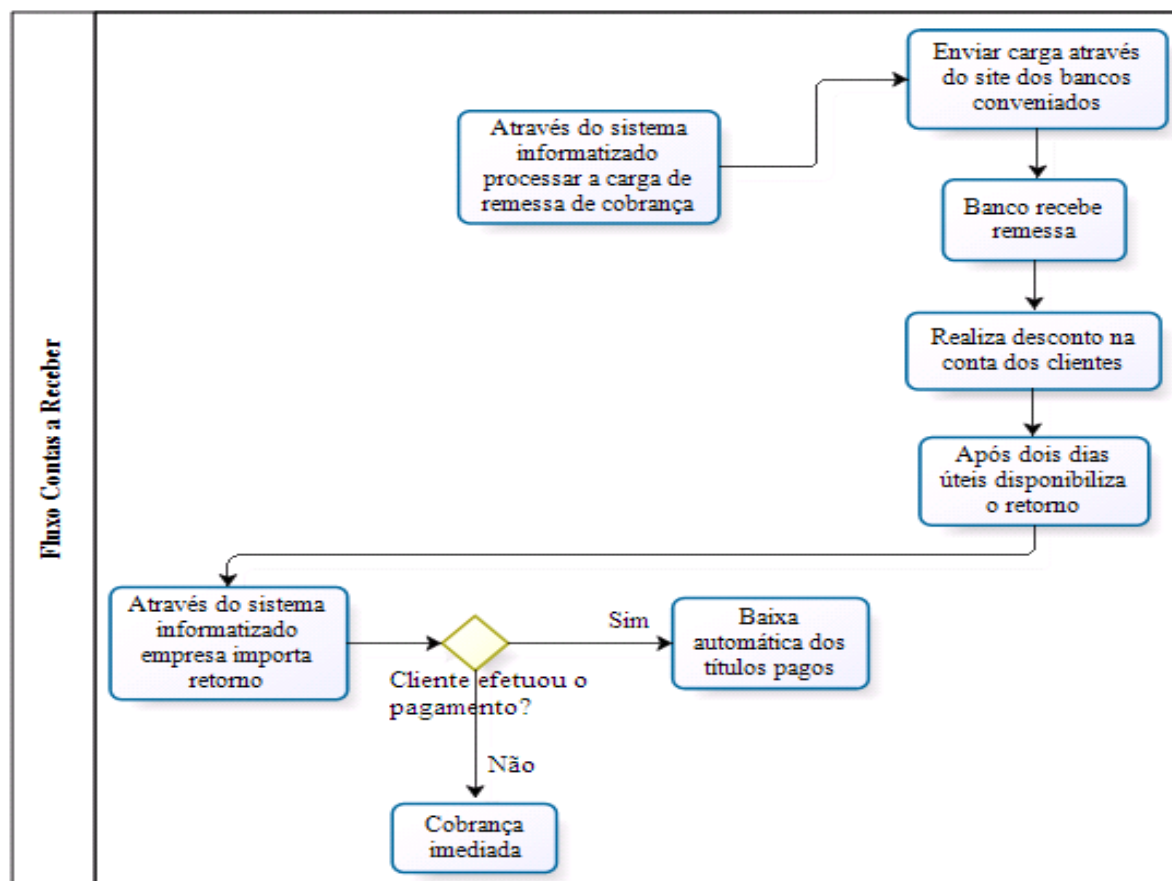
**Fonte: Elaborado pela autora**

Para maior confiabilidade na rotina do contas a receber todos os clientes deverão ser cadastrados no sistema, neste deverá conter dados pessoais, endereço, seguro contratado, etc. em seguida efetuar os lançamentos dos títulos a receber.

No próprio sistema é possível processar a carga dos títulos a vencer, ou seja, gerar a remessa de cobrança, agilizando e tornando mais confiável as informações a serem enviadas para os bancos.

Da mesma maneira que é possível processar a remessa de cobrança é também possível a importação para o sistema do relatório de retorno disponibilizado pelos bancos. Desta forma, a baixa dos títulos pagos tornará mais confiável, não ocorrendo baixas indevidas ou incorretas, uma vez que o processo será automático. Abaixo uma forma resumida de como seria esse processo:

**Figura 11 - Fluxo do Contas a Receber**



Fonte: Elaborado pela autora

É importante que a carteira de títulos seja bem organizada, para que haja uma conexão com os serviços de cobrança e para que as devidas ações sejam tomadas. É viável primeiramente padronizar um modelo de carta de cobrança (para isto pode-se utilizar sistemas informatizados) para que esta seja enviada para os clientes em atraso, evitando assim custos com ligações telefônicas e transportes. Se não houver retorno com a aplicação da primeira medida, é viável o contato direto com o cliente via telefone.

Após uma análise de custos versus benefícios poderiam avaliar a contratação de uma empresa terceirizada especializada em cobranças, evitando assim o desgaste natural no



confronto com o devedor e obtendo maior retorno na recuperação dos créditos e consequentemente a diminuição do índice de inadimplentes.

É relevante também a contratação de um profissional contábil para realização de determinadas funções que até então não são desenvolvidas dentro da empresa, como por exemplo, as conciliações bancárias, confirmação das transações realizadas no caixa da empresa bem como o levantamento constante do fluxo de caixa. Proporcionar à administração registros dos custos e despesas incorridos, auxiliar o proprietário nas tomadas de decisões, acompanhar e dar suporte nos trabalhos desenvolvidos pela contabilidade terceirizada, desenvolver e fornecer dados para avaliar o desempenho financeiro da empresa.

Para todo trâmite de documentos deve haver a conferência e em seguida a emissão do protocolo para que haja uma ordenação e minimização de erros e falhas. Neste deverá conter a data de saída, descrição de todos os documentos e campo para assinatura do recebedor. A maioria dos sistemas informatizados já possui essa função padronizada, o que facilita e agiliza o processo.

Adquirir um relógio cartográfico para registrar com exatidão os horários de entrada e saída dos funcionários, a fim de se prevenir contra causas trabalhistas e fornecer para a contabilidade tais informações com maior credibilidade para o cálculo de horas trabalhadas.

**Figura 12 - Relógio cartográfico**



**Fonte: ECF SISTEMAS, 2012.**

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após análise dos procedimentos efetuados pela empresa e conforme as sugestões de melhorias descritas no item anterior espera-se que com a implantação de tais medidas a empresa alcance a eficiência, eficácia e segurança em suas atividades desenvolvidas diariamente.

Com a adoção de certos componentes da lei Sarbanes-Oxley espera-se o estabelecimento do nível de confiança nas informações geradas, um maior e melhor controle dos acontecimentos ocorridos dentro da empresa, a redução de possibilidades de fraudes, além de beneficiar com uma melhor visibilidade sobre o que ocorre no negócio.

Com o alinhamento de elementos que caracterizam a estrutura de controle interno propostas pelo modelo COSO adquirir maior transparência e responsabilidade sobre a qualidade das informações alcançando as metas e os objetivos.

No que tange a implantação do sistema informatizado espera-se a eliminação de retrabalhos, para trazer mais agilidade e segurança nas rotinas financeiras, principalmente as desempenhadas no contas a pagar e no contas a receber, melhor qualidade e fluxo das informações de forma a auxiliar nas tomadas de decisões e nos processos internos, maior confiabilidade, credibilidade, controle da execução e acessos a tais informações, agregando valor a empresa e aumentando sua competitividade empresarial no mercado econômico atual e consequentemente maior lucratividade.

Referente a criação de um manual interno espera-se práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos que previnem a ocorrência de erros de execução e desperdícios, o conhecimento por parte de todos os funcionários sobre suas funções, tarefas a cumprir, a ordem de execução e como são realizadas as atividades para assim facilitar o entendimento das pessoas quanto as suas responsabilidades e limites.

Outra sugestão proposta foi a segregação de funções, pois verificou-se que uma única pessoa detinha a responsabilidade de todo um ciclo de uma transação. Com a adoção da sugestão espera-se que mais de uma pessoa participe de cada transação, diminuindo assim os níveis de riscos, irregularidades e possíveis fraudes além de proporcionar a empresa possibilidades de apuração de responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações.

Enfatizando o contas a pagar espera-se que a empresa alcance maior controle e visualização global dos compromissos assumidos com terceiros, permitindo acompanhar de maneira fácil os pagamentos a serem efetuados em determinado período e verificação das

disponibilidades de recursos para honrar com as dívidas. Permitir ao proprietário avaliar as melhores oportunidades de assumir novos compromissos, de maneira a não centralizar muitos pagamentos em determinada data e que possibilite estabelecer prioridades de pagamentos e montante dos valores a pagar.

Com as medidas sugeridas para o contas a receber da empresa espera-se maior confiabilidade, agilidade nas atividades desempenhadas e possibilitar o conhecimento dos valores a receber e/ou recebidos, os clientes em atrasos para que assim possa programar as cobranças.

Com um melhor planejamento das cobranças de clientes inadimplentes espera-se que a empresa recupere seus créditos e consequentemente os índices de eficiência na cobrança de títulos em atrasos.

Com a contratação do profissional contábil proporcionar maior confiança nos serviços prestados pela contabilidade terceirizada, que as atividades de grande valia que até então não são realizadas, como por exemplo, a conciliação bancária, a apuração do fluxo de caixa da empresa para conhecimento do proprietário quanto as suas saídas e entradas de recursos passem a ser desenvolvidas, auxiliar na gestão econômica da empresa, na apuração dos resultados e na tomada de decisões.

Com a emissão de protocolos no trâmite dos documentos evitar desvios e transtornos caso não localizado um determinado documento em uma determinada época, além de permitir uma ordenação e minimização de erros e falhas.

Com a aquisição do relógio cartográfico resguardar a empresa de causas trabalhistas e fornecer maior controle da entrada, saída e horas extras dos funcionários.

## 6 CONCLUSÃO

Constatou-se, pela pesquisa, a importância do controle interno em uma empresa independente da sua classificação empresarial, pequeno ou grande porte. A prática de implantação de controles internos só tem a agregar valor e confiança nas atividades operacionais desenvolvidas, além de ser uma ferramenta de gestão, gerando informações oportunas e confiáveis aos administradores, auxiliando assim na tomada de decisões objetivando o alcance das metas e detectando erros e/ou fraudes.

A realização deste trabalho permitiu também verificar a importância dos sistemas informatizados para o processo operacional da empresa, dos manuais internos para padronização, conhecimentos e aplicação por todos os funcionários, a segregação de funções para redução de risco e irregularidades, além de possíveis fraudes e de uma rotina bem administrada e planejada.

O trabalho proposto buscou analisar como a implantação de um sistema de controle interno pode contribuir para a melhoria dos processos da organização pesquisada. Para tanto foi primeiramente identificado as falhas nos processos atuais, em seguida analisado a rotina de controles internos para então sugerir melhorias para as deficiências encontradas.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista o conhecimento adquirido sobre o assunto, através do referencial teórico e das sugestões de melhorias efetuadas para que a empresa objeto da pesquisa possa implantar mudanças nos processos e métodos de maneira simples, mas coerente, minimizando erros e corrigindo pontos falhos para o alcance um melhor resultado com base em informações confiáveis e em tempo hábil.

Espera-se que após esta pesquisa a empresa adote novas condutas para um melhor controle interno, adquira um sistema informatizado para auxiliar na funcionalidade dos controles e acompanhe as evoluções tecnológicas e do mercado para que se tenha um diferencial competitivo que possa agregar valor a empresa visando o alcance das metas e objetivos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 517 p.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.
- ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 674 p.
- BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **Sox**: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 95 p.
- BRITES, Valéria de Oliveira; FUNCHAL, Bruno; BAPTISTA, Ézio. **O efeito da Lei Sarbanes-Oxley no acesso ao crédito das empresas brasileiras listadas na Bovespa**. Disponível em: < [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Brites%20-%20o%20efeito%20da%20lei.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Brites%20-%20o%20efeito%20da%20lei.pdf)> Acesso em: 14 out. 2012.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 770 p.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. 149 p.
- ECF SISTEMAS. **EQUIPAMENTOS**: Relógio Cartográfico: TBP 7.0. O relógio de ponto cartográfico tecnibra tbp 7.0 é o produto mais moderno do Brasil da sua categoria. Disponível em: <[http://www.ecfsistemas.com.br/equipamentos/relogio\\_cartografico/tbp\\_70](http://www.ecfsistemas.com.br/equipamentos/relogio_cartografico/tbp_70)> Acesso em: 10 nov. 2012.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Atlas, 2001. 607 p.
- GRAMLIN, Audrey A.; RETTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 743 p.
- IMONIANA, Joshua Onome. **Auditoria de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 207 p.
- MACHADO, Fernanda Bosenbecker. **A lei Sarbanes-Oxley e as empresas brasileiras**. 2007. 82f. Monografia (Conclusão do curso) – Faculdade São Judas Tadeu, Ciências Contábeis, Porto Alegre.
- MELLO, Othon. **Auditoria**. 2011. 191 p.
- OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ, André Filho. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001. 216 p.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização:** normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. 98p. Disponível em: <  
[http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao\\_monografias.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao_monografias.pdf)> Acesso em: 08 ago. 2012.

POTTMEIER, Fabiana. **Aplicação de controles internos no setor financeiro de uma empresa de pequeno porte no comércio varejista de vestuário.** 2010. 71f. Monografia (Conclusão do curso) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Ciências Contábeis, Criciúma.

REIS, Carlos. **Organização linear.** Disponível em:  
 <[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:fiKjp\\_4tgk8J:famanet.br/Ambientes/adm/pps/md\\_carlos\\_desen\\_6.pps+vantagens+e+desvantagens+de+uma+estrutura+linear&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESie\\_d0Zkz1H13WNNfPBuEernFhFrrX20JFHfdeQWRVijxqbUYzsVVd7dkXsIsBkJNKIKaTrV7csgf1ZXMs47H3LabNtp2Ll2farOwGPOqf9rQ47Ql3eewMQKIUKVHVNYoe5WybK&sig=AHIEtbS7xp4ogBEWPMCQRno\\_puhILw0MdA](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:fiKjp_4tgk8J:famanet.br/Ambientes/adm/pps/md_carlos_desen_6.pps+vantagens+e+desvantagens+de+uma+estrutura+linear&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESie_d0Zkz1H13WNNfPBuEernFhFrrX20JFHfdeQWRVijxqbUYzsVVd7dkXsIsBkJNKIKaTrV7csgf1ZXMs47H3LabNtp2Ll2farOwGPOqf9rQ47Ql3eewMQKIUKVHVNYoe5WybK&sig=AHIEtbS7xp4ogBEWPMCQRno_puhILw0MdA)>  
 Acesso em: 11 nov. 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003. 185p.

SANTOS, Luciana de Almeida Araujo; LEMES, Sirlei. **A lei Sarbanes-Oxley:** uma tentativa de recuperar a credibilidade do mercado de capitais norte-americano. Disponível em: <  
[http://www.recalldedger.com.br/arq\\_download/A%20Lei%20Sarbanes%20Oxley%20e%20a%20Credibilidade%20do%20Mercado.pdf](http://www.recalldedger.com.br/arq_download/A%20Lei%20Sarbanes%20Oxley%20e%20a%20Credibilidade%20do%20Mercado.pdf)> Acesso em: 04 de nov. 2012.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003. 181 p.

SILVA, Nelson Peres da. **Análise e estruturas de sistemas de informação.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2007. 172 p.

TRIBUBAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Critérios gerais de controle interno na administração pública:** um estudo dos modelos e das normas disciplinadores em diversos países. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF> Acesso em: 25 out. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.