

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARINA CABRAL RAMOS**

**ESTUDO DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA**  
**DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS**

**Florianópolis, 2010**

**MARINA CABRAL RAMOS**

**ESTUDO DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA  
DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Roque Brinckmann.

**Florianópolis, 2010**

**MARINA CABRAL RAMOS**

**ESTUDO DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA  
DE UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora, constituída pelo (a) professor (a) orientador (a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, 30 de junho de 2010.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor Roque Brinckmann, Dr. (Orientador)  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professor Irineu Afonso Frey, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professor Pedro José Von Mecheln, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

**Florianópolis, 2010**

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo exemplo de vida e dedicação.  
Aos meus irmãos, João Marcelo e Carolina, pelo carinho.  
Ao meu namorado, Diego, pelo apoio, compreensão e companheirismo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu orientador, Prof. Roque Brinckmann, que muito me ajudou no desenvolvimento desta monografia, instigando-me a melhorar sempre com seus questionamentos e observações.

Aos meus pais, Marcelo e Wandinha, que sempre me apoiaram e me incentivaram a buscar aquilo que desejo, acompanhando-me com muito amor.

À minha avó, Dona Elza, que me acolheu em sua casa nos primeiros anos de faculdade, me recebendo com todo o carinho.

Aos meus irmãos, João Marcelo e Carolina, pelo carinho recebido, mesmo estando longe de vocês.

Ao meu namorado, Diego, pela compreensão, principalmente durante este período de finalização, quando não lhe pude dar muita atenção devido à dedicação ao trabalho.

À minha colega de faculdade, Denize Rohden, pelo companheirismo e amizade nesses anos.

Aos funcionários da empresa pesquisada, que permitiram o acesso a informações restritas, confiando em minha discrição.

*“Que nossos esforços desafiem as impossibilidades.  
Lembrai-vos que as grandes proezas da história  
foram conquistas do que parecia impossível!”  
Charlie Chaplin*

## RESUMO

RAMOS, Marina Cabral. **Estudo do Controle Interno na Área Financeira de um Posto de Combustíveis**. 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) – Curso Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Os controles internos envolvem os métodos utilizados pela empresa, com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na conduta correta das políticas traçadas pela empresa. Este trabalho objetivou identificar a adequação dos controles internos, utilizados na área financeira de um posto de combustíveis, através do levantamento dos controles internos utilizados e a avaliação dos mesmos, frente aos princípios de controle interno apontados na literatura. O controle interno é analisado nesta pesquisa nas atividades relacionadas ao setor de vendas e contas e receber, compras e contas e pagar, caixa e bancos. A metodologia adotada para este estudo de caso foi a análise descritiva, com entrevista e aplicação de questionários nos setores envolvidos. Foram apresentados os resultados obtidos e, um comparativo entre os controles internos utilizados na empresa com a fundamentação teórica. A empresa possui um controle interno adequado, porém com fraquezas, sendo que a maior parte está no setor de compras e contas a pagar, e o mais adequado é o setor de vendas e contas a receber.

**Palavras chaves:** Controle interno; Área financeira; Posto de combustíveis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo Operacional de Vendas.....	26
Figura 2 – Ciclo Operacional de Compras .....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplo de controles contábeis e controles administrativos.....	16
Quadro 2 - Principais meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses. .....	18
Quadro 3 - Principais meios que podem ser suporte na obtenção de informação adequada....	19
Quadro 4 - Principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional. .....	20
Quadro 5 - Principais meios que podem prover suporte estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração. ....	21
Quadro 6 - Princípios de Controle Interno. ....	21
Quadro 7 - Elementos de Controle Interno.....	23
Quadro 8 - Sinótico dos elementos de controles internos. ....	24
Quadro 9 - Problemas Relacionados a Controle Interno. ....	24
Quadro 10 - Categoria dos Controles Internos .....	25
Quadro 11 - Apontamento de Controle do Ciclo de Vendas. ....	27
Quadro 12 - Controles e Normas Ciclo de Compras .....	29
Quadro 13 - Medidas de Prevenção contra possíveis desvios de fundo nas saídas de caixa....	30
Quadro 14 - Controle e Normas de Caixa e Bancos.....	31
Quadro 15 - Quadro Funcional - Colaboradores. ....	33
Quadro 16 - Acompanhamento – Vendas e Contas a Receber.....	37
Quadro 17 - Acompanhamento – Compras e Contas a Pagar .....	38
Quadro 18 - Acompanhamento - Caixa e Bancos. ....	39



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CRC-SP – Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo

SPC/CDL – Serviço de Proteção ao Crédito da Câmara de Dirigentes Lojistas

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	14
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 CONCEITOS DE CONTROLE .....	16
2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO .....	17
2.2.1 Proteção de ativos .....	17
2.2.2 Obtenção de informação adequada .....	18
2.2.3 Promoção da Eficiência Operacional.....	19
2.2.4 Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.....	20
2.3 PRINCÍPIOS DE CONTROLE INTERNO .....	21
2.4 DESFALQUES TEMPORÁRIOS E PERMANENTES.....	22
2.5 ELEMENTOS DE CONTROLE INTERNO .....	23
2.6 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO .....	24
2.7 CATEGORIAS DOS CONTROLES INTERNOS .....	25
2.8 CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA .....	25
2.8.1 Vendas e Contas a Receber.....	26
2.8.2 Compras e Contas a Pagar .....	28
2.8.3 Caixa e Bancos.....	29
<b>3. ESTUDO DE CASO</b> .....	32
3.1 SELEÇÃO DA EMPRESA .....	32
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	32
3.3 CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS PELA EMPRESA.....	33
3.3.1 Manual de Procedimentos.....	33
3.3.2 Coleta de Dados.....	34
3.3.3 Análise das informações – Vendas e Contas a Receber .....	34
3.3.4 Análise das informações – Compras e Contas a Pagar.....	35
3.3.5 Análise das informações – Caixa e Bancos .....	36
3.4 COMPARAÇÃO ENTRE CONTROLES DA EMPRESA COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	36
3.5 TESTES DE PROCEDIMENTOS .....	39

3.6 OCORRÊNCIA DE FRAUDE NA EMPRESA.....	39
3.7 RESULTADOS OBTIDOS.....	40
<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>42</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	44
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>47</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o decorrer dos anos e o aumento da concorrência entre as empresas, a necessidade constante de um excelente desempenho nas organizações leva à busca da qualidade, segurança e confiabilidade das informações para o auxílio na tomada de decisão.

Para Chiavenato (1989), o controle interno destina-se à proteção do patrimônio, à garantia de eficiência operacional, à segurança na exatidão das informações e à aceitação das políticas da empresa. Desta maneira, o controle interno é fundamental no exercício das atividades de uma empresa, pois engloba os planos da organização e todos os métodos e procedimentos para proteger o seu ativo e promover a eficiência e eficácia operacional.

A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento, pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias.

A função principal do controle interno está relacionada com os objetivos da empresa. Uma vez estabelecidos os objetivos e metas, é necessário identificar os riscos que ameaçam a sua execução e tomar decisões necessárias para o gerenciamento dos riscos encontrados.

Na área financeira empresarial, um controle interno eficiente proporciona maior credibilidade junto aos fornecedores, e, assim, auxilia no planejamento do fluxo de caixa, pois garante a salvaguarda dos ativos e acaba gerando uma maior confiabilidade na realização de uma auditoria.

Um controle interno exercido de forma adequada é de fundamental importância para o atingimento de resultados positivos, pois diminui substancialmente o nível de desperdícios.

Como problema desta pesquisa formulou-se a seguinte questão:

Quais são os controles internos adequados para a área financeira de um posto de combustíveis, com base na literatura?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O trabalho tem como objetivo geral identificar de acordo com a literatura, a adequação dos controles internos utilizados na área financeira de um posto de combustíveis.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para chegar ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o conceito de controle interno, seus objetivos e características;
- b) Explicar a importância do controle interno nas empresas;
- c) Demonstrar os controles internos utilizados na empresa estudada;
- d) Verificar a adequação dos controles internos às necessidades da empresa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O controle interno reflete diretamente sobre a possibilidade de alcance dos objetivos definidos pela empresa. Porém, o que se observa nas empresas é que não há um controle interno implantado de forma padronizada de acordo com manuais internos de procedimentos, o que facilita ocorrência de erros e manipulações.

A implantação de um sistema de controle interno traz benefícios significativos às empresas, uma vez que estabelece procedimentos, verifica a sistemática das operações, apura a sua finalidade e mensura a capacidade de atingi-la.

Este trabalho demonstra a importância do controle interno e como sua falta pode interferir no desenvolvimento das empresas. Um controle interno eficiente auxilia a empresa a tomar melhores decisões operacionais, evitando evasão de recursos e favorecendo a empresa a obter vantagem competitiva em relação a outras no mercado. Inversamente, em uma empresa onde os controles internos não sejam eficientes, valores podem ser desviados por meio de fraudes, sem que haja conhecimento por parte dos empresários.

As empresas atualmente estão se tornando mais conscientes das vantagens de prevenir atos que podem causar danos irreversíveis às empresas. O controle interno deverá ser preventivo e praticado permanentemente. Para atingir os seus objetivos é essencial à empresa um controle interno planejado e organizado.

Este estudo contribui no sentido de ampliar o entendimento e conhecimento dos acadêmicos e profissionais quanto à importância de um controle interno adequado e sua contribuição para possíveis pesquisas e consultas sobre o assunto.

#### **1.4 MÉTODO DE PESQUISA**

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser considerada do tipo exploratória, buscando-se conhecer mais profundidade sobre o assunto (GIL, 1996).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que, de acordo com Gil (1996, p. 59) “O estudo de caso é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias”.

O estudo de caso foi realizado na área financeira de um posto de combustíveis, fundado em 2002, possuindo atualmente 30 colaboradores em seu quadro funcional.

As informações foram obtidas por meio de aplicação de questionários, entrevista com os responsáveis dos setores envolvidos e auxílio dos funcionários da contabilidade. Foram feitas visitas diversas na empresa, procurando reunir o máximo de informações.

Os questionários foram baseados na escala de Likert, com escala de respostas gradativas. Brandalise (2005, apud BACKER, 1995) afirma que “as escalas de Likert requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida”.

Os dados coletados foram devidamente autorizados pelo proprietário da empresa em questão. Por motivo de sigilo, não serão divulgados o nome da empresa e do escritório contábil.

## **1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

O presente trabalho limita-se a estudar o controle interno na área financeira de um posto de combustíveis, especificamente nos setores de vendas e contas a receber, compras e contas a pagar, caixa e bancos.

Trata-se de um estudo de caso, ou ainda análise específica de dados, sendo assim a pesquisa está relacionada aos dados disponibilizados pelos entrevistados cujos nomes não serão identificados.

Este estudo pode servir de embasamento para pesquisas futuras em empresas do mesmo ramo.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em quatro capítulos.

O primeiro apresenta a introdução, abrangendo tema e problema, objetivos, justificativa, método e limitações da pesquisa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, sendo abordado o conceito de controle interno, seus princípios, elementos, limitações, categorias e o controle interno na área financeira das empresas.

No terceiro capítulo trata-se do estudo de caso, apresentando a caracterização da empresa, os controles internos utilizados, análise dos dados e comparação entre os controles internos da empresa com a fundamentação teórica.

No quarto capítulo apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma sequência de estudo com base na bibliografia relacionada à pesquisa. A fundamentação teórica vem apresentar a estrutura preliminar de estudo. São apresentados o conceito de controle interno, seus objetivos e características.

### 2.1 CONCEITOS DE CONTROLE

Por controles internos entendem-se todos os instrumentos da organização destinados à proteção dos recursos da empresa, à verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, à promoção da eficiência operacional e adesão à política traçada pela organização (ATTIE, 1987). No âmbito empresarial, é certo o estabelecimento de normas e procedimentos, para delinear os objetivos da empresa.

Uma empresa que não possui um controle interno adequado poderá ter uma maior ocorrência de fraudes. Lunkes (2009) ressalta que o controle interno é o elemento fundamental para prevenir perdas de toda ordem, inclusive às decorrentes das fraudes.

O controle interno utilizado eficientemente assegura o patrimônio de uma organização e representam os métodos, ou ainda rotinas, com o objetivo de ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (CREPALDI, 2002). Neste sentido, um controle interno praticado com excelência auxilia na detecção de erros, irregularidades e fraudes.

Almeida (1996) classifica o controle interno como contábil e administrativo:

CONTROLE	EXEMPLOS
<b>Contábil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- sistemas de conferência, aprovação e autorização;</li><li>- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);</li><li>- controles físicos sobre ativos;</li><li>- auditoria interna.</li></ul>
<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;</li><li>- controle de qualidade;</li><li>- treinamento de pessoal;</li><li>- estudos de tempos e movimentos;</li><li>- análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;</li><li>- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados.</li></ul>

**Quadro 1 – Exemplo de controles contábeis e controles administrativos**

Fonte: Elaborado com base em Almeida (1996, p.50).



De acordo com Pagliato (2007):

- controles contábeis: são métodos e procedimentos que tratam do relacionamento da produção dos bens e da fidelidade dos registros contábeis.

- controles administrativos: abrangem o plano da organização, tais como métodos e procedimentos ligados à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, que estão arroladas indiretamente com os registros contábeis.

## **2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO**

Os fins do controle interno são de resguardar o patrimônio e a credibilidade dos dados para a gestão da organização. Neste sentido, o controle interno possui como objetivo garantir que as diferentes fases do processo decisório se vistam da necessária confiabilidade (PAGLIATO, 2007).

Para o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1996), os objetivos do controle interno são quatro conforme segue:

- a) Proteção de ativos;
- b) Obtenção de informação adequada;
- c) Promoção da eficiência operacional;
- d) Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

### **2.2.1 Proteção de ativos**

O acesso dos funcionários aos ativos da empresa precisa ser limitado e o controle físico sobre os mesmos deve ser estabelecido (SANTOS, 2006). Quanto maior for a fiscalização dos bens patrimoniais da empresa, menores serão os litígios ocorridos internamente.

Attie (1987) esclarece que o objetivo do controle interno da proteção de ativos refere-se à proteção do patrimônio contra perdas devido a erros ou irregularidades.

No quadro 02 são demonstrados os principais meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses.

<b>Proteção de Ativos</b>	
<b>Segregação de funções</b>	Estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação.
<b>Sistema de autorização e aprovação</b>	Compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos.
<b>Determinação de funções e responsabilidades</b>	Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo.
<b>Rotação de funcionários</b>	Corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas idéias de trabalho para as funções.
<b>Manutenção de contas de controle</b>	Indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.
<b>Legislação</b>	Corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.
<b>Diminuição de erros e desperdícios</b>	Indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas etc.
<b>Contagens físicas independentes</b>	Corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo adiante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.
<b>Alçadas progressivas</b>	Compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

**Quadro 2 - Principais meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses.**

Fonte: Adaptado de Attie (1987, p. 205).

### 2.2.2 Obtenção de informação adequada

A empresa carece de informações que possam auxiliar a administração dos negócios e que permitam o entendimento constante de informação (ATTIE, 1987). Destarte, a informação deve ser exata, confiável e baseada em dados verídicos e explícitos.

No quadro 03 são demonstrados os principais meios que possibilitam dar suporte na obtenção de informação adequada.

<b>Obtenção de Informação Adequada</b>	
<b>Documentação fidedigna</b>	Corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registros estão em forma exata.
<b>Conciliação</b>	Indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.
<b>Análise</b>	Objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.
<b>Plano de Contas</b>	Compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequadas de cada conta.
<b>Tempo Hábil</b>	Determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível.
<b>Equipamento mecânico</b>	A utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho. A adoção de meios de registro mecânico ou eletrônico deve ser feita de acordo com as características e necessidades da empresa.

**Quadro 3 – Principais meios que possibilitam dar suporte na obtenção de informação adequada.**

Fonte: Adaptado de Attie (1987, p. 207).

A obtenção de informação adequada depende do controle interno adotado pela empresa, orientando e servindo de apoio no desempenho das diversas atividades realizadas.

### **2.2.3 Promoção da Eficiência Operacional**

O estímulo à eficiência operacional fornece os meios necessários à execução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme (ATTIE, 1987). As tarefas praticadas por diversos setores de uma empresa precisam de uma linha de raciocínio e conduta. Cada segmento de uma organização possui as suas peculiaridades, assim cada indivíduo deve conhecer suas tarefas.

No quadro 4 são apresentados os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional.

<b>Promoção da Eficiência Operacional</b>	
<b>Seleção</b>	Possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.
<b>Treinamento</b>	Possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menores custos e, pessoal atento e ativo à sua função.
<b>Plano de carreira</b>	Determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação pessoal.
<b>Relatórios de desempenho</b>	Compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
<b>Relatório de horas trabalhadas</b>	Possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.
<b>Tempos e métodos</b>	Possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
<b>Custo-padrão</b>	Permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.
<b>Manuais internos</b>	Sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme; normatização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
<b>Instruções formais</b>	Indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias e, mal-entendidos.

**Quadro 4 - Principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional.**

Fonte: Adaptado de Attie (1987, p. 208).

#### **2.2.4 - Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração**

O objetivo do controle interno com relação à aderência às políticas existentes é de garantir que os anseios da administração, apontados através de suas políticas, métodos e procedimentos, sejam seguidos de forma correta pelo pessoal (ATTIE, 1987). Intencionalmente, o objetivo é de que sejam respeitadas as normas adotadas da empresa. No quadro 5 são apresentados os principais meios, que visam dar embasamento para a aderência às políticas existentes.

<b>Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração</b>	
<b>Supervisão</b>	A supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades. À medida do possível, a estrutura da empresa precisa permitir número de funcionários em extensão compatível que possibilite efetiva supervisão. Quando não são aplicados os procedimentos adequados, a eficiência do sistema passa a depender, em grande parte, da supervisão exercida.
<b>Sistema de revisão e aprovação</b>	Indica, através do método de revisão e aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.
<b>Auditoria Interna</b>	Possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração.

**Quadro 5 - Principais meios que podem prover suporte estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.**

Fonte: Adaptado de Attie (1987, p. 209).

### 2.3 PRINCÍPIOS DE CONTROLE INTERNO

Os princípios de controle interno designam medidas fundamentais para a adoção de uma forma mais adequada dos mesmos, propiciando um melhor funcionamento das operações nas empresas (ATTIE, 1987). Neste ponto, o principal foco é prevenir falhas e irregularidades. No quadro 6 são apresentados os Princípios de Controle Interno.

<b>Princípios de Controle Interno</b>	
<b>Responsabilidades</b>	Determina quem faz o quê nas atividades da empresa.
<b>Segregação Funções</b>	Separa atividades complementares entre diferentes responsáveis.
<b>Manual da Organização</b>	Definição do manual da organização: quando viável é importante.
<b>Qualificação de Pessoal</b>	Seleção e contínuo treinamento: sem pessoal não há controle.
<b>Rodízio de Atividades</b>	Evita problemas de afastamentos, demissões.
<b>Registros contábeis</b>	Confronto periódico com vistas a garantir a confiabilidade dos dados.
<b>Controles físicos</b>	Limitar o acesso aos ativos.
<b>Informes e Relatórios</b>	Comprovação da veracidade dos informes e relatórios contábeis.
<b>Prevenção de Fraudes</b>	Prevenção de fraudes, possibilitando descobri-las o mais rápido possível.
<b>Localização erros e desperdícios</b>	Localização de erros e desperdícios, promovendo uniformidade e a correção ao registrarem as operações.
<b>Estimulação eficiência operacional</b>	Estimular a eficiência do pessoal, mediante o controle que se exerce através dos relatórios.
<b>Salvaguarda ativos</b>	Salvaguardar os ativos de maneira geral.

**Quadro 6 - Princípios de Controle Interno.**

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 48-49)

Analisando o quadro 6, verifica-se que os princípios de controle interno são fundamentais para a empresa e devem ser seguidos por medida de segurança e precaução.

## **2.4 DESFALQUES TEMPORÁRIOS E PERMANENTES**

A administração da empresa é responsável pela implementação do controle interno, bem como averiguar se estão sendo seguidos pelos funcionários (SANTOS, 2006).

Grande parte das irregularidades nos negócios se deve a funcionários que eram considerados de extrema confiança. Pagliato (2007) salienta que empresas que não possuem procedimentos adequados de controle interno tornam-se suscetíveis a fraudes, erros e manipulação de informações.

Para um funcionário praticar um desfalque ele tem que ter acesso aos ativos da empresa. Segundo Crepaldi (2002) os desfalques podem ser temporários ou permanentes:

a) Desfalques temporários: ocorre quando um funcionário se apossa de um bem da empresa e não altera os registros da contabilidade;

b) Desfalques permanentes: ocorre quando um funcionário desvia um bem da empresa e modifica os registros contábeis, de forma que os ativos existentes concordem com os valores registrados na contabilidade.

Almeida (1996) esclarece que o funcionário poderia utilizar de artifícios para modificar os registros contábeis:

- debitar despesa ou receita e creditar a conta do ativo correspondente;
- subavaliar os débitos ou superavaliar os créditos na conta do ativo correspondente e subavaliar os créditos em conta de receita ou superavaliar os débitos em conta de despesa ou provisão: mediante erros de somas ou transporte de valores desde o documento-suporte da transação até o razão geral, mediante erros de somas na apuração do saldo das contas do razão geral.

## 2.5 ELEMENTOS DE CONTROLE INTERNO

Os elementos de controle interno influenciam diretamente no desempenho das atividades. Para o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1996), os elementos de controle interno são:

- a) Plano de organização;
- b) Sistemas de autorização e procedimentos de registro;
- c) Pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.

Segundo Pagliato (2007), os principais elementos de controle interno são:

<b>Elementos de Controle Interno</b>	
<b>Organograma</b>	Um organograma bem adequado onde as linhas de autoridade e responsabilidade estejam bem definidas entre os diversos departamentos, chefes, encarregados e empregados. A responsabilidade deve ser determinada. Se não existe uma delimitação exata da responsabilidade, o controle será ineficiente;
<b>Segregação de Funções</b>	Nenhuma pessoa, individualmente, deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial. A contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um empregado ou departamento não deve ocupar uma posição que tenha controle contábil e, ao mesmo tempo, controle das operações que geram os lançamentos contábeis. Se possível, deve haver rotação entre os empregados designados para cada trabalho; devem ser obrigatórias as férias para as pessoas que ocupam cargos importantes. A rotação reduz as oportunidades para que se cometam fraudes e, frequentemente, resulta em novas idéias de sistemas;
<b>Políticas e Procedimentos</b>	Políticas e procedimentos claramente definidos que levem em conta as funções de todos os setores da empresa. Todas as instruções devem ser por escrito. Os manuais de procedimentos fomentam a eficiência e evitam erros.
<b>Qualificação Funcionários</b>	Funcionários com autograu de qualificação e habilidade compatíveis com o cargo que ocupam. O pessoal deve ser cuidadosamente selecionado e treinado. Um treinamento cuidadoso resulta num melhor rendimento, menores custos e empregados atentos e ativos;
<b>Execução adequada das tarefas</b>	Execução adequada dos procedimentos determinados pela administração e garantia de que as normas estabelecidas estão sendo bem-executadas pelos responsáveis pelo controle através da constante revisão e exames feitos por auditores internos e outros meios;
<b>Conhecimento da importância do Controle Interno</b>	Perfeito conhecimento da importância dos controles por parte de cada elemento executante, dentro da empresa e em sua área de ação.

**Quadro 7 - Elementos de Controle Interno.**

Fonte: elaborado a partir de Pagliato (2007, p. 88)

Em uma empresa, os elementos de controle interno devem ser encadeados para instituir um sistema que possa salvaguardar as operações e os ativos da organização. Segundo Lunkes (2009) todas as categorias de controle interno possuem a sua importância e utilidade.

<b>CONTROLES INTERNOS</b>		
<b>Organizacionais e estruturais</b>	<b>Avaliação de riscos e sistemas de informações</b>	<b>Métodos e procedimentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentais</li> <li>- Treinamento</li> <li>- Segregar responsabilidades</li> <li>- Estabelecer níveis de autorização</li> <li>- Controles físicos</li> <li>- Auditorias internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro completo e preciso</li> <li>- Base de dados segura</li> <li>- Relatórios gerenciais oportunos</li> <li>- Fatores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamentos</li> <li>- Manuais</li> <li>- Rotinas de trabalho</li> </ul>

**Quadro 8 – Sinótico dos elementos de controles internos.**

Fonte: adaptado de Lunkes (2009, p. 87)

## 2.6 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO

O controle interno em uma empresa é suscetível a falhas e erros provocados pela falta de concepção dos procedimentos ou por fraudes com intuito de causar prejuízos à entidade (CREPALDI, 2002). Controles internos que não são eficientes podem gerar efeitos inversos, ocasionando danos às organizações.

No quadro 9 são apresentados os principais problemas relacionados a controle interno.

<b>Principais Problemas Relacionados a Controle Interno</b>
Existência de conluio de funcionários na apropriação e desvio de bens da empresa.
Ocorrência de erros em virtude de falta de informação e instrução de funcionários.
Ocorrência de erros causados por negligência de funcionários na execução das tarefas diárias.
Maior exposição à fraude.
Penalidades impostas pelos órgãos regulamentadores e normatizadores.
Publicidade desfavorável, na medida em que erros contábeis e fraudes internas possam ser noticiados pela imprensa.
Redução de investimentos e queda do valor das ações no mercado.

**Quadro 9 - Problemas Relacionados a Controle Interno.**

Fonte: Adaptado de Nascimento (2009, p. 126)



Boynton, Johnson e Kell (2002) defendem que as limitações inerentes aos controles internos são:

- a) Erros de julgamento por informações inadequadas;
- b) Falhas devido à falta de entendimento;
- c) Conluio de indivíduos com intuito de alguma vantagem;
- d) Atos praticados pela administração com objetivos ilegítimos.

## 2.7 CATEGORIAS DOS CONTROLES INTERNOS

Segundo definição do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1996), os controles internos podem ser divididos em Controles Gerenciais, Controles Funcionais, Controles Independentes e Controles de Fluxo.

<b>Categorias dos Controles Internos</b>	
<b>Controles Gerenciais</b>	São dispositivos pelos quais as informações são produzidas e fornecidas à administração da empresa de forma que possam ser controladas, revisadas e utilizadas.
<b>Controles Funcionais</b>	Controles voltados para a estrutura funcional e organizacional da empresa e objetivam normatizar a distribuição das funções para cada indivíduo, suas responsabilidades, etc.
<b>Controles Independentes</b>	Estabelecidos pela administração, mas não relacionados ao fluxo diário da documentação.
<b>Controles de Fluxo</b>	São inseridos no próprio fluxo de documentação e que visam dar segurança aos procedimentos e às normas.

### **Quadro 10 - Categoria dos Controles Internos**

Fonte: Adaptado de Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1996, p. 59-62)

## 2.8 CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA

A seguir são apresentados normas de controle interno nos setores de vendas e contas a receber, compras e contas a pagar e caixa e bancos.

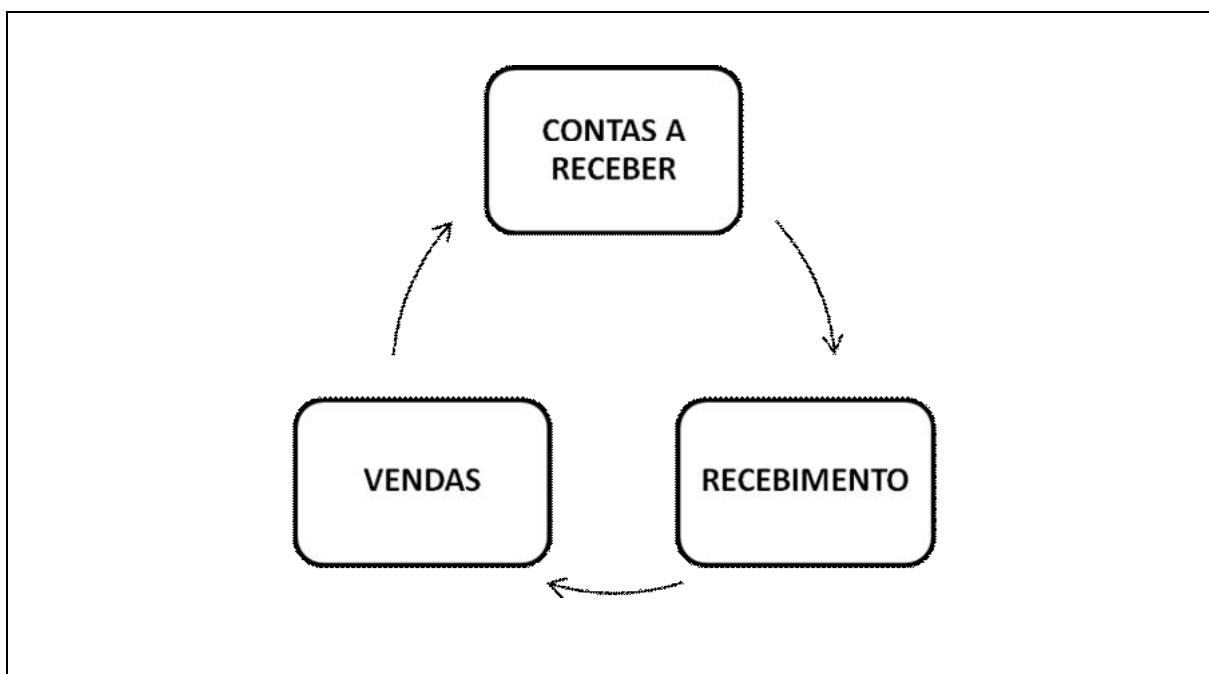
### 2.8.1 Vendas e Contas a Receber

No setor de vendas são realizadas atividades relacionadas à concessão de crédito, à emissão de notas fiscais e à contabilização das operações (ALMEIDA, 1996).

O ciclo de vendas envolve três procedimentos:

- Vendas;
- Contas a Receber;
- Recebimentos.

Na figura 1 é apresentado o ciclo operacional de vendas.



**Figura 1 – Ciclo Operacional de Vendas**

Fonte: Adaptado a partir de Nascimento (2009, p. 114)

O procedimento inicia na venda do produto, seguido pela emissão da nota fiscal. São feitos os registros contábeis de vendas e contabilização de impostos. O controle da fatura deve ser feito desde a sua emissão até a sua baixa pelo recebimento (NASCIMENTO, 2009).

De acordo com o CRC-SP/IBRACON (2000), alguns procedimentos devem ser seguidos com relação ao controle de contas a receber:

- a) Segregação de funções;
- b) Custódia dos títulos e das garantias;
- c) Relatórios internos;

Os recebimentos devem ser imediatamente e inteiramente depositados em contas bancárias pertencentes à empresa, bem como perfeitamente registrados, de acordo com a sua origem, natureza e data dos ingressos (CRC-SP/IBRACON, 2000).

No quadro 11 são apresentados os apontamentos do controle do ciclo de vendas.

<b>Controles do Ciclo de Vendas</b>	
<b>Autor</b>	<b>Controles</b>
<b>Pinho (2007)</b>	Adequada segregação de funções entre o setor de caixa, o setor de contas a receber e o setor contábil.
	Independentemente dos registros utilizados pelo setor de contas a receber, o setor de contabilidade deve ter contas próprias de controle para registro das operações que possam ocorrer na área.
	Os documentos que originam operações na área devem ser preparados e aprovados por Funcionários que não tenham participação no setor de caixa e no controle de contas a receber.
	As contas a receber devem ser confrontadas, periodicamente, com informações externas.
	A guarda física de títulos a receber deve ser feita fora do setor de contabilidade;
<b>Nascimento (2009)</b>	Determinação da responsabilidade pela alteração na tabela dos preços de venda.
	Determinação da responsabilidade pela negociação de prazos de recebimento com os clientes.
	Determinação da responsabilidade por autorização de descontos sobre as vendas.
	Determinação da responsabilidade pela isenção de encargos financeiros, no caso de vendas à vista.
	Conferência de quantidade e valor do pedido com a nota fiscal de venda, na saída do produto (expedição).
	Verificação da obediência dos prazos de entrega pela empresa.
	Formalização dos contratos com os respectivos comerciais.
	Atualizações periódicas do cadastro de clientes.
	Estabelecimento de políticas e sistemáticas de cobrança.
	Verificação do lançamento automático da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema, por ocasião da emissão da nota fiscal.
Confronto dos saldos contábeis por clientes com o relatório do setor de contas a receber (financeiro).	

**Quadro 11 - Apontamento de Controle do Ciclo de Vendas.**

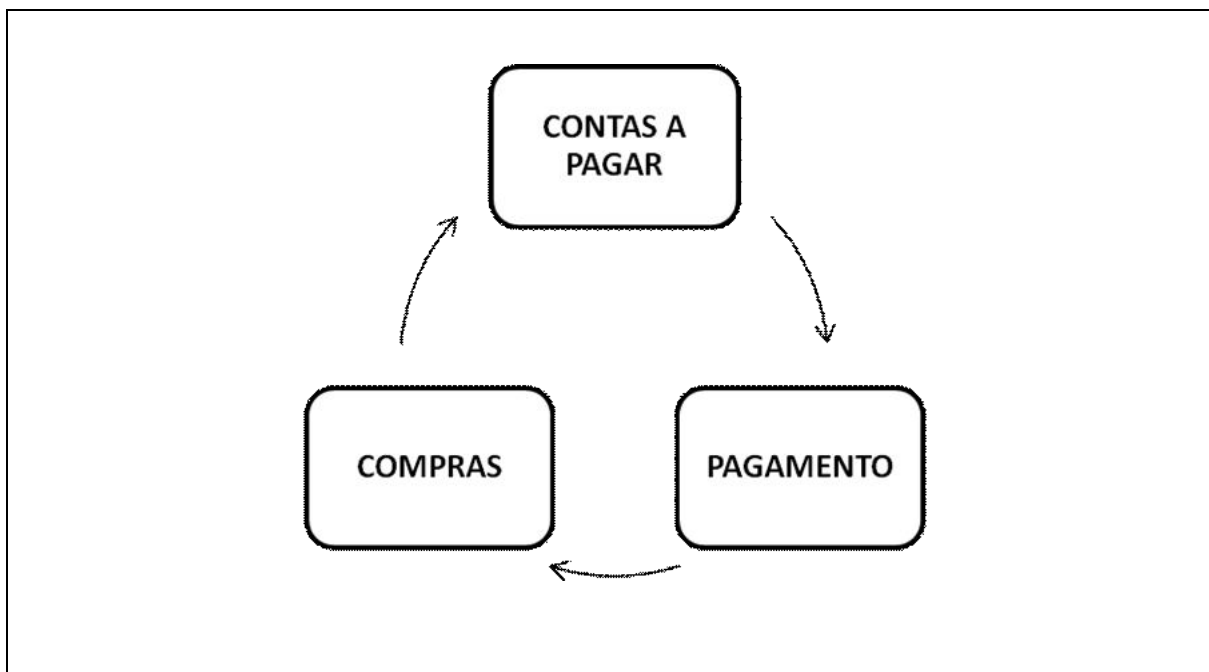
Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 51) e Nascimento (2009, p. 115)

## 2.8.2 Compras e Contas a Pagar

Devem ser estabelecidos critérios de aprovação para as compras, garantindo que se destinem a fins adequados de acordo com as necessidades da empresa e evitar a compra de itens desnecessários (CRC-SP/IBRACON, 2000). Neste segmento, qualquer item supérfluo à empresa, representa um gasto financeiro e desta forma, não sendo estritamente útil dentro da organização. O ciclo de compras envolve três procedimentos:

- Compras;
- Contas a Pagar;
- Pagamento.

Na figura 2 é apresentado o ciclo operacional de compras.



**Figura 2 – Ciclo Operacional de Compras**

Fonte: Adaptado a partir de Nascimento (2009, p. 116)

No ciclo de compras são abrangidas todas as operações de aquisição de mercadorias, armazenamento e contabilização, registro da mercadoria no sistema e finalizando com o pagamento de tais contas (NASCIMENTO, 2009).

CRC-SP/IBRACON (2000) cita que, as transações de compras devem ser confirmadas com ordens de compra, com cópia para o setor de contas a pagar, assegurando que as notas fiscais dos fornecedores sejam comparadas com os relatórios de recebimentos de mercadorias.

Para um eficiente controle interno, o setor de compras não deve se envolver com recebimentos de mercadorias.

Segundo Pinho (2007) e Nascimento (2009) são controles e normas do ciclo de compras:

<b>Controles e Normas do Ciclo de Compras</b>	
<b>Autor</b>	<b>Controles e Normas</b>
<b>Pinho (2007)</b>	Setor de compras independente dos demais setores da empresa.
	Compras devidamente aprovada e com base em documentos internos e externos adequados e após cotação de preços.
	Controle contábil e financeiro independente do controle físico.
<b>Nascimento (2009)</b>	Determinação das alçadas de compras.
	Determinação de escalas de preços a serem aprovadas, em diferentes alçadas.
	Obtenção de, no mínimo, três cotações de fornecedores para a decisão de compras.
	Contagem física dos produtos na entrada da empresa e confronto com as quantidades emitidas na nota fiscal.
	Confronto das informações da nota fiscal de compra com o pedido e a autorização de compras.
	Verificação e contabilização dos tributos recuperáveis sobre as compras.
	Verificação do lançamento automático pelo sistema da entrada dos insumos no estoque e da realização dos lançamentos contábeis.
	Definição da sistemática de estocagem dos produtos, bem como conferência de contabilização.
	Verificação quanto aos padrões de qualidade.
	Verificação da obediência dos prazos de entrega pelo fornecedor.
	Implantação das políticas de levantamento de inventários periódicos.
	Para as compras a prazo, verificação da existência de controle de contas a pagar, ou seja, quantidade de parcelas, prazos e valores.
Cruzamento dos saldos contábeis de contas a pagar (fornecedores), com os controles do setor de contas a pagar (financeiro).	

**Quadro 12 - Controles e Normas Ciclo de Compras**

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 52) e Nascimento (2009, p. 116-117)

### 2.8.3 Caixa e Bancos

O dinheiro exerce grande influência no instinto de cobiça e ambição das pessoas, e a maioria das irregularidades a ele se relaciona (CRC-SP/IBRACON, 2000). Além disso, a

movimentação dos recursos em espécie entra praticamente em todas as operações de uma empresa.

De acordo com o CRC-SP/IBRACON (2000), o estabelecimento de algumas regras é eficaz para o controle das saídas de caixa:

- a) Controle dos vencimentos das obrigações assumidas pela empresa;
- b) Estabelecimento de medidas de controle interno, atribuindo atividade de desembolso a pessoas com responsabilidades bem definidas.
- c) Atribuir função do desembolso de caixa a pessoas especificamente autorizadas;
- d) Registrar todos os desembolsos de caixa;
- e) Estabelecer separação entre as funções de preparo, assinatura e entrega dos cheques.

No quadro 13 são apresentadas as medidas de prevenção a serem adotadas contra possíveis desvios de fundo nas saídas de caixa.

<b>Medidas de prevenção contra possíveis desvios de fundo nas saídas de caixa</b>
Os desembolsos devem ser efetuados por meio de cheques, com exceção daqueles efetuados por fundo fixo de caixa;
Os cheques devem ser assinados, preferencialmente, por dois funcionários, com base em documentação hábil satisfatória;
A tarefa de elaboração dos cheques deve ser segregada daquela que se refere à preparação dos documentos;
Após os pagamentos, todos os documentos comprobatórios devem ser carimbados, o que indica que já foram utilizados;
Todas as pessoas que assinam cheques devem ter seguro fidelidade;
As conciliações bancárias não devem ser preparadas por funcionários que aprovam pagamentos ou assinam cheques
A função do registro de caixa deve ser totalmente separada da tarefa de desembolso de caixa;
Deve haver rodízio periódico de funcionários que desempenham funções de desembolso de caixa.

**Quadro 13 – Medidas de prevenção contra possíveis desvios de fundo nas saídas de caixa**

Fonte: Adaptado de CRC-SP/IBRACON (2000, p. 57)

Segundo Pinho (2007) são controles e normas de caixa e bancos:

<b>Controles e Normas de Caixa e Bancos</b>	
<b>Caixa</b>	Segregação de funções entre tesouraria/ caixa e contabilidade.
	Os recebimentos devem ser depositados diária e integralmente, isto é, os cheques e o dinheiro recebidos não poderão ser utilizados como fonte de recursos para pagamento por caixa.
	O setor encarregado da guarda dos títulos e duplicatas deve remetê-los ao caixa somente no ato do recebimento, devendo diariamente efetuar o confronto entre o total enviado ao caixa e o total dos valores depositados nas contas bancárias.
	O responsável pelo caixa não deverá fazer parte nas funções de expedição ou entrega de mercadorias, preparo e expedição de notas fiscais ou faturas, acesso ou confecção de qualquer registro de vendas, escrituração de contas a receber de clientes, acompanhamento e controle de cobranças, confronto do razão analítico com o sintético, elaboração de conciliações bancárias, escrituração do razão geral, autorização de créditos referentes a devoluções, descontos e baixas de contas incobráveis;
	Autorização formal para adiantamentos salariais.
	Restringir ao máximo a permanência em poder do caixa de salários não reclamados, títulos ou valores de terceiros e outros, a fim de minimizar as possibilidades de manipulações.
	Cancelamento dos documentos de pagamento, para evitar a sua reapresentação.
Pagamentos exclusivamente por cheques, acima de um limite.	
<b>Bancos</b>	Adequada segregação de funções entre os elementos com as funções de caixa e de tesouraria.
	As procurações para movimentação das contas bancárias devem ser estabelecidas pela diretoria, restringindo-se ao mínimo necessário aos poderes.
	As contas bancárias devem estar em nome da empresa.
	Os cheques para pagamento devem ser assinados em conjunto por duas pessoas autorizadas.
	Os signatários devem assinar os cheques após o preenchimento dos mesmos e com base nos documentos suportes.
	Controle dos talões de cheques ainda utilizados.
	Controle da seqüência numérica dos cheques emitidos.
	Todos os cheques devem ser nominais aos favorecidos;
	Todas as contas bancárias devem ser conciliadas o mais breve possível. Tais conciliações devem ser conferidas e aprovadas;
	Devem ser estabelecidos valores máximos para a assinatura de cheques em cada nível de procuração;
	Deve existir um sistema formal de comunicação com os bancos.
Controle dos cheques emitidos a serem entregues aos favorecidos.	

**Quadro 14 – Controle e Normas de Caixa e Bancos.**

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 49-51)

### **3 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso. Primeiramente foi feita uma caracterização da empresa, seguindo-se à análise dos controles internos na área financeira.

Após, é feito um comparativo dos controles internos com o observado na fundamentação teórica. No final são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

#### **3.1 SELEÇÃO DA EMPRESA**

A empresa foi escolhida devido ao fácil acesso aos dados, tendo grande valor o auxílio dos funcionários da contabilidade, que forneceram dados importantes para que a pesquisa fosse realizada.

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa pesquisada é um posto de combustíveis, fundado no ano de 2002, que possui como atividades principais:

- comércio varejista de combustíveis para veículos automotores;
- comércio varejista de lubrificantes;
- comércio varejista de produtos alimentícios em geral (Loja de Conveniências);
- prestação de serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos automotores.

A contabilidade da empresa estudada não é feita internamente e sim terceirizada. São enviadas mensalmente à Contabilidade as notas fiscais de entrada e saída, bem como extratos bancários e comprovantes de pagamento de caixa e bancos.

A empresa possui como forma de tributação lucro real – estimativa mensal. De acordo com o art. 247 do Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999, “lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais”.

O resultado da empresa – lucro ou prejuízo - é apurado mensalmente pela contabilidade, tendo como prazo o envio de Balancetes até o dia 25 do mês subsequente.



Seu quadro funcional é composto por 30 colaboradores, que exercem atividades distintas.

<b>Quadro Funcional – Colaboradores</b>	
<b>Colaboradores</b>	<b>Cargo</b>
15	Frentista
01	Chefe de pista
01	Operador de caixa
08	Caixa atendente
02	Chefe de loja
01	Gerente financeiro
02	Assistente administrativo

**Quadro 15 – Quadro Funcional - Colaboradores**

Fonte: elaborado pelo(a) autor(a) com base em informação fornecida pela Contabilidade.

### **3.3 CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS PELA EMPRESA**

O departamento financeiro da empresa estudada é composto por três funcionários, dividido da seguinte maneira:

- Funcionário 1: responsável pelo setor de vendas e contas a receber;
- Funcionário 2: responsável pelo setor de compras, contas a pagar, caixa e bancos;
- Funcionário 3: responsável pela supervisão e acompanhamento das atividades do setor.

Para fins didáticos, divide-se a área financeira nos seguintes setores:

- Vendas e Contas a Receber;
- Compras e Contas a Pagar;
- Caixa e Bancos.

#### **3.3.1 Manual de procedimentos**

A empresa não possui manual de procedimentos, não sendo claramente definidas as atribuições e responsabilidades dos funcionários. Isso dificulta que as atividades sejam padronizadas, colocando em risco as atividades da mesma.

### **3.3.2 Coleta de dados**

A pesquisa foi realizada no setor financeiro, nas áreas de Vendas e Contas a Receber, Compras e Contas a Pagar, Caixa e Bancos.

As informações foram obtidas por meio de aplicação de questionários conforme apêndice, entrevista com os responsáveis dos setores envolvidos e auxílio dos funcionários da contabilidade.

O questionário foi feito baseado na escala de Likert, com escala de respostas gradativas segundo o grau de ocorrência:

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Geralmente
5. Sempre

### **3.3.3 Análise das informações – Vendas e Contas a Receber**

Nas vendas efetuadas pelo Posto, as formas de pagamento são:

- à vista - dinheiro, cheque ou cartão de crédito;
- a prazo - cheque pré-datado.

Nas vendas à vista, os valores recebidos são depositados intactos no banco. Dependendo da necessidade de caixa da empresa, uma parte, dos valores recebidos, é destinada ao caixa, para o pagamento de eventuais despesas.

Nas vendas realizadas com cheque à vista ou pré-datado, o cliente é consultado no SPC. Não havendo restrições em seu CPF, é anotada, no verso do cheque, a data em que foi realizada a consulta e, colocado um carimbo com a descrição “nada consta”. Havendo restrição, a venda não será autorizada por meio de cheque. Como procedimento da empresa, todos os cheques recebidos de clientes são imediatamente cruzados e endossados, de forma que somente possam ser depositados em conta corrente da empresa.

Nas notas fiscais de venda, uma via da nota fiscal é encaminhada para a contabilidade, sendo conferida a sequência numérica de notas fiscais.

Para o controle de contas a receber, é feito um acompanhamento dos clientes a receber por data de vencimento. Para os clientes inadimplentes, é feita negociação de prazos de recebimentos.

As devoluções de mercadorias por parte de clientes são controladas por funcionário encarregado das vendas, sendo este controle acompanhado pelo diretor da empresa. Quando não há acompanhamento por parte do diretor, este controle é feito somente pelo funcionário responsável pelo departamento de vendas e contas a receber.

### **3.3.4 Análise das informações – Compras e Contas a Pagar**

Na empresa pesquisada, o pagamento das contas é realizado de quatro diferentes formas:

- Pagamento via caixa;
- Pagamento via internet;
- Pagamento no caixa dos bancos;
- Pagamento em carteira, junto aos credores.

Nas compras da empresa, exceto as compras referentes a pequenas despesas via caixa, é efetuada uma ordem de compra, que deve ser previamente aprovada pelo diretor da empresa.

O funcionário encarregado do setor de compras e contas a pagar emite semanalmente o relatório de contas a pagar. Todos os pagamentos são autorizados pelo diretor, que confere os valores dos boletos com a respectiva nota fiscal.

No recebimento das mercadorias, a sua entrada é registrada em um boletim de entrada próprio, e na nota fiscal do fornecedor, é anotada a data de recebimento da mercadoria. Este procedimento é feito por funcionário habilitado para esta função.

Nos pagamentos a fornecedores, todos os comprovantes de pagamento são rubricados por um funcionário antes de serem contabilizados no sistema.

Os cheques possuem somente uma assinatura. Nos cheques emitidos com nominal, referente a pagamento de despesas e fornecedores, não é adotado como procedimento a anotação no verso do cheque a finalidade do mesmo, nem mesmo a nota fiscal a cujo pagamento destina.

### **3.3.5 Análise das informações – Caixa e Bancos**

As conciliações bancárias não são realizadas de forma independente. O funcionário que emite os cheques é responsável pelo setor de contas a pagar, e pela baixa dos valores no sistema financeiro da empresa.

O sistema de caixa utilizado é rotativo, não sendo definido um valor mínimo ou máximo de dinheiro. O caixa da empresa se destina ao pagamento de pequenas despesas, como materiais de consumo, materiais de escritório, materiais de copa, cozinha e limpeza. Sugere-se que seja estipulado um limite para pagamentos em dinheiro.

Todos os pagamentos efetuados são acompanhados do respectivo cupom fiscal ou nota fiscal. Não são feitas conciliações diárias do caixa da empresa.

A empresa estudada trabalha com três contas bancárias, em diferentes bancos. São feitas conciliações periódicas para todas as contas da empresa, sendo identificado as entradas e saídas da conta corrente, para posterior envio a contabilidade. Na contabilidade é feita uma reconciliação destes extratos.

## **3.4 COMPARAÇÕES ENTRE CONTROLES DA EMPRESA COM A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Pinho (2007) afirma que alguns princípios são fundamentais para a constituição de um controle interno adequado, tais como: Manual da Organização, Segregação de Funções, Rodízio de Atividades, dentre outros.

Na empresa estudada, o controle interno pode ser classificado como adequado, porém com fraquezas. O setor de vendas e contas a receber envolve atividades do ciclo financeiro, desde a concessão do crédito do cliente, emissão de notas fiscais, à contabilização das operações e seu efetivo recebimento.

No setor de vendas e contas a receber existe uma correta segregação de funções, sendo as atividades supervisionadas pelo gerente financeiro. Como falha de controle interno destaca-se a falta do uso de manuais internos de procedimentos, evitando que as atividades sejam padronizadas.

No quadro 16, é feito um acompanhamento das atividades do setor de Vendas e Contas a Receber:

<b>Acompanhamento – Vendas e Contas a Receber</b>	
<b>Manuais Internos</b>	A empresa não possui manuais internos de procedimentos relativos ao setor de vendas e contas a receber. As orientações de procedimentos são passadas pelo supervisor, no momento de contratação.
<b>Concessão de Crédito</b>	Nas vendas realizadas a prazo, por medida de segurança, é feita consulta junto ao SPC.
<b>Segregação de Funções</b>	O setor possui suas funções segregadas, sendo um funcionário responsável pelo setor de vendas e contas a receber, e outro funcionário responsável pelo setor de compras e contas a pagar. Atividades são supervisionadas pelo gerente financeiro.
<b>Vendas à Prazo</b>	Todos os cheques recebidos são imediatamente cruzados e endossados, garantindo que os cheques sejam depositados somente em conta corrente da empresa.
<b>Vendas à Vista</b>	Nas vendas efetuadas à vista em dinheiro, todos os recebimentos deveriam ser depositados intactos no banco. Porém, havendo necessidade de dinheiro no caixa pequeno, uma parte dos recebimentos é destinada ao caixa.
<b>Devoluções de clientes</b>	Existe controle efetivo de devolução de clientes

**Quadro 16 – Acompanhamento – Vendas e Contas a Receber.**

Fonte: elaborado pelo(a) autor(a)

Nas compras e contas a pagar, existem falhas de controle interno.

Attie (1987) afirma que como forma de proteção de ativos, devem ser utilizadas alçadas progressivas, com dupla assinatura, o que fornece mais segurança para a empresa. Na aplicação do questionário foi identificado falha de controle interno, pois os cheques apresentam somente uma assinatura.

Nos cheques emitidos ao portador, deve ser anotada no verso a sua finalidade, bem como em cheques emitidos nominativos, no verso deve ser mencionado a nota fiscal a cujo pagamento se destina. São procedimentos simples que devem ser adotados, com vistas a ter maior segurança em termos de controle interno.

A empresa não possui um sistema protetor de cheques, o que facilita que cheques tenha suas quantias adulteradas. É recomendado utilizar um sistema protetor, como por exemplo, a utilização de máquinas para preenchimento de cheques.

No quadro 17, é feito um acompanhamento das atividades do setor de Compras e Contas a Pagar.

<b>Acompanhamento - Compras e Contas a Pagar</b>	
<b>Manuais Internos</b>	A empresa não possui manuais internos de procedimentos relativos ao setor de compras e contas a pagar. As orientações de procedimentos são passadas pelo supervisor, no momento de contratação.
<b>Segregação de Funções</b>	O setor possui suas funções segregadas, sendo um funcionário responsável pelo setor de vendas e contas a receber, e outro funcionário responsável pelo setor de compras e contas a pagar. Suas atividades são supervisionadas e acompanhadas pelo gerente financeiro.
<b>Compras de Mercadorias</b>	Para as compras de mercadorias, são emitidas ordens de compra. A data de chegada de mercadorias é controlada.
<b>Listagem de Contas a Pagar</b>	As contas a pagar são controladas por funcionário encarregado do setor, para que sejam pagas em dia e acompanhadas pelo gerente financeiro.
<b>Controle de cheques</b>	Os cheques não possuem um sistema protetor, para evitar que as quantias sejam adulteradas. Os cheques possuem somente uma assinatura.
<b>Devoluções mercadorias</b>	Existe controle efetivo das devoluções de mercadorias
<b>Conciliações</b>	Não existe independência nas conciliações bancárias. O funcionário responsável pelo setor de compras e contas a pagar é responsável pelos lançamentos no sistema e por sua conciliação

**Quadro 17 – Acompanhamento – Compras e Contas a Pagar**

Fonte: elaborado pelo (a) autor (a)

No setor de Caixa não existe uma conferência periódica de valores. Deve haver uma conciliação periódica de valores, e conferência por parte do responsável pelo setor, no caso o Gerente Financeiro.

No quadro 18 é feito um acompanhamento das atividades do setor de Caixa e Bancos.

<b>Acompanhamento - Caixa e Bancos</b>	
<b>Manuais Internos</b>	A empresa não possui manuais internos de procedimentos relativos ao setor de caixa e bancos. As orientações de procedimentos são passadas pelo supervisor, no momento de contratação.
<b>Sistema de Caixa</b>	O caixa se destina ao pagamento de pequenas despesas. Conforme necessidade é dada entrada de valores no caixa da empresa.
<b>Autorização e Pagamentos</b>	Conforme visto no item contas a pagar, todas as compras são autorizadas pelo diretor, através de ordens de compras.
<b>Segregação de Funções</b>	Gerente financeiro supervisiona as operações de caixa e bancos, bem como conciliações bancárias.
<b>Conciliação Bancos</b>	São feitas conciliações periódicas de caixa e bancos
<b>Conciliação Caixa</b>	O caixa da empresa não é conferido periodicamente. Pode haver retirada de valores para pagamento de despesas pessoais, e posterior colocada de dinheiro.

**Quadro 18 –Acompanhamento – Caixa e Bancos.**

Fonte: elaborado pelo(a) autor(a)

### 3.5 TESTES DE PROCEDIMENTOS

Após o preenchimento dos questionários, foram feitos testes de procedimentos, para constatar se as informações passadas pelos funcionários ocorrem da maneira que foram descritas. Em todas as áreas, os funcionários informaram o que realmente ocorre na empresa.

### 3.6 OCORRÊNCIAS DE FRAUDES NA EMPRESA

Já ocorreram fraudes na empresa, em que a área envolvida foi o setor de contas a pagar.

A empresa tinha como procedimento, todos os dias, emitir somente um cheque para o pagamento de diversos fornecedores. Este cheque era sacado no banco e, naquele momento, feito os respectivos pagamentos. O Diretor da empresa era o responsável pela assinatura dos cheques, porém não havia conferência das notas fiscais e documentos anexados ao cheque.

A funcionária responsável pelo departamento financeiro emitia diariamente cheques com valores superiores ao que realmente era devido. Os cheques eram sacados no banco, feitos os pagamentos de fornecedores, e sempre uma diferença de valores ficava em seu poder. Para burlar a situação, a funcionária lançava no sistema valores a título de despesas, não sendo conferido por seu superior, passando despercebido pela direção da empresa.

No ano de 2008, houve a troca de contador responsável pela empresa. O contador responsável pela escrituração contábil a partir de 2008 entrou em contato com o diretor da empresa, para questionar a respeito dos cheques que estavam sendo emitidos, e que não batiam com os valores das duplicatas anexadas, sempre sobrando um valor a cada cheque que era sacado.

Após verificação no sistema, o Diretor da empresa conversou com a funcionária responsável pelo departamento financeiro, e questionou a respeito dos cheques e das despesas que foram lançadas no sistema. A funcionária acabou por admitir que retirou o dinheiro das diferenças dos cheques para ajudar uma pessoa de sua família, que estava passando por dificuldades financeiras.

Posteriormente, foi constatado segundo conciliação de boletos e notas fiscais, que o prejuízo da empresa foi de aproximadamente mais de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Até o momento, esta foi a única fraude que a empresa teve conhecimento. Podem ter ocorrido desvios que não foram detectados anteriormente, pelo fato da empresa apresentar falta de controle interno.

### **3.7 RESULTADOS OBTIDOS**

Todas as áreas da empresa estudada possuem fragilidades, sendo que a maior parte está no setor de compras e contas a pagar e o mais adequado é o setor de vendas e contas a receber.

No setor de compras e contas a pagar, todos os pagamentos são realizados com a documentação adequada. Para evitar que sejam realizados pagamentos em duplicidade, sugere-se que os documentos sejam inutilizados através de carimbo.

Segundo informações recebidas pelos funcionários, empresa já foi vítima de uma fraude no setor de contas a pagar. Após esta fraude, a empresa preocupou-se com a segurança do controle interno, não deixando mais que as atividades sejam desenvolvidas somente por uma pessoa, passando sempre por uma supervisão. Entretanto, pode-se constatar que a empresa deixa a desejar neste departamento, principalmente nos cheques emitidos e nas conciliações bancárias. Certas atividades realizadas possuem aberturas e fragilidades, sendo suscetíveis a erros e fraudes.



Com relação ao caixa da empresa, o dinheiro deveria ser conferido periodicamente, evitando que sejam retiradas quantias em dinheiro para uso pessoal e devolvidas posteriormente.

Todas as áreas de uma empresa estão interligadas de alguma maneira, quando uma área é atingida pode refletir em outros setores.

Ao final da pesquisa, o Diretor e os funcionários da empresa que forneceram as informações foram informados dos resultados obtidos. Um dos principais pontos comentados pelo diretor da empresa foi a respeito da confecção de um manual de procedimentos internos, tendo em vista a necessidade de padronização e segurança das operações.

## **4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

### **4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O controle interno fornece informações seguras que auxiliam os gestores na conduta correta dos negócios da empresa. Sendo este controle adequado, ajuda na detecção de erros, irregularidades e fraudes.

No desenvolvimento deste estudo de caso, buscou-se a descrição e análise dos controles internos adotados na área financeira de um posto de combustíveis.

A área financeira foi escolhida pelo fato das atividades envolverem valores altos de recursos em espécie e apresentar maior risco aos donos da empresa.

O problema de trabalho “Quais os controles internos adequados para a área financeira de um posto de combustíveis, com base na literatura? é respondido sendo apresentados os controles internos utilizados pela empresa e os problemas que a falta de um controle eficiente pode causar.

Através dos questionários aplicados e análise dos resultados, foi possível atingir o objetivo geral deste trabalho – identificar de acordo com a literatura, a adequação dos controles internos utilizados na área financeira de um posto de combustíveis.

A empresa estudada possui um controle interno com fragilidades. No setor de compras e contas a pagar, todos os pagamentos são realizados com documentação adequada. No entanto, os cheques possuem somente uma assinatura e não é utilizado um sistema protetor de cheques, o que demonstra falha de controle interno. No setor de vendas e contas a receber, existe uma correta segregação de funções, sendo as atividades acompanhadas e supervisionadas pelo gerente financeiro. Como falha de controle interno destaca-se a falta do uso de manuais internos de procedimentos. No caixa da empresa, não existe uma conferência periódica de valores. Apesar da empresa já ter sido vítima de uma fraude, certos procedimentos devem ser adotados para evitar que novas fraudes ocorram.

Acredita-se que com este trabalho, a empresa em questão estará mais ciente quanto aos controles internos utilizados, e das fragilidades que devem ser corrigidas. O controle interno é fundamental no exercício das atividades de uma empresa, promovendo a eficiência e eficácia

organizacional, bem como estimulando a observância das normas e diretrizes da administração.

Na contabilidade, o controle interno é essencial para garantir a fidedignidade e integridade dos registros e demonstrações contábeis, sendo indispensável para a segurança das empresas, e para preservar o administrador na tomada de decisão.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para futuros estudos do tema abordado, sugere-se:

- Elaboração e aplicação de questionários abrangendo diversos setores de uma empresa, como por exemplo, rotinas de controle financeiro, contábil, patrimonial e operacional;
- Comparativo do controle interno na área financeira, entre empresas do mesmo ramo de atividade;
- Analisar em empresas de outro ramo de atividade, a importância do controle interno na prevenção de fraudes e a preocupação dos gestores em relação à empregabilidade dos controles internos.
- Fazer uma análise dos controles internos em diversos setores de uma empresa, à luz dos princípios de controle interno.

## REFERÊNCIAS

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

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1987.

BACKER, Paul de. **Gestão Ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

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

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Organização e Controle**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1989.

CRC-SP/IBRACON - Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo; coordenação José Barbosa da Silva Junior. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso básico de auditoria 1: normas e procedimentos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999 - Tributação das Pessoas Jurídicas

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNKES, Rogério João; SCHNORREBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2009.

PAGLIATO, Wagner; SANTOS, Aldomar Guimarães dos. **Curso de Auditoria**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. **Fundamentos de Auditoria: auditoria contábil, outras aplicações de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura. **Fundamentos de Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO**

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Vendas e Contas a Receber</b>	Os cheques recebidos de clientes são imediatamente cruzados?					X
	Os cheques recebidos de clientes são endossados, de forma que somente possam ser depositados na conta bancária da empresa?					X
	Todos os recebimentos de clientes são registrados prontamente no sistema e depositados intactos no banco?				X	
	As vendas efetuadas à vista são conciliadas com as notas fiscais de venda?					X
	Todas as saídas são regularmente acompanhadas de notas fiscais?					X
	As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?				X	
<b>Compras e Contas a Pagar</b>	O recebimento de mercadorias é registrado em livro ou boletim de entradas?					X
	A data de chegada das mercadorias é anotada na nota fiscal do fornecedor?			X		
	As devoluções de mercadorias são controladas?					X
	Nos cheques emitidos ao portador, no verso é mencionada a sua finalidade?	X				
	Na emissão de cheques nominativos, a favor de fornecedor, no verso é mencionada a nota fiscal cujo pagamento se destina?	X				
	No momento da assinatura dos cheques, são anexados os documentos comprovantes (fatura duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?				X	
	Os cheques possuem duas assinaturas?	X				
	É utilizado sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?	X				
	As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem vinculação as pessoas que emitem os cheques e fazem os pagamentos?	X				
	As pessoas incumbidas da emissão de cheques e efetuar pagamentos têm correlação com a escrituração contábil, principalmente do razão?					X
<b>Caixa e Bancos</b>	O caixa destina-se somente a pequenas despesas, nunca transitando pagamentos a fornecedores, salários, comissões, etc.?				X	
	O caixa funciona no sistema de fundo fixo?	X				
	Os pagamentos feitos através do caixa possuem comprovante formal?					X
	O responsável pelo caixa possui acesso a outras disponibilidades?					X
	O dinheiro do caixa é conferido periodicamente?		X			
	São feitas conciliações periódicas para todas as contas bancárias?					X

Fonte: adaptado de Franco (2001, p. 270-272)