

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

**ERLON RODRIGO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO DOS  
RECURSOS FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE  
DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

ERLON RODRIGO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO DOS  
RECURSOS FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE  
DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

Monografia elaborada pelo Acadêmico Erlon Rodrigo da Silva, Como exigência do curso de graduação de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientador: Ernesto Fernando R. Vicente, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**ERLON RODRIGO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO DOS  
RECURSOS FINANCEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE  
DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo:

**01 de Julho de 2008**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Valdirene Gasparetto  
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente (Orientador)  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Orion Augusto Platt Neto  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof.<sup>a</sup> Juliane Vieira de Souza  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

*“As conquistas são fáceis de fazer,  
porque as fazemos com todas as nossas forças;  
são difíceis de conservar,  
porque as defendemos  
só com uma parte das nossas forças”.*

*Barão de Montesquieu*

*Dedico este trabalho:*

*Ao meu pai Nilton.*

*A minha mãe Lucia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida. Por iluminar-me em todos os momentos desta caminhada

Aos meus pais, Nilton e Lucia, que com muito amor, carinho, incentivo e compreensão não mediram esforços para que eu alcançasse este objetivo em minha vida.

Aos meus irmãos, Edgar e Ednon, pelo apoio, paciência e estímulo durante esta caminhada.

À minha namorada, Gabriella, pela compreensão, pelo apoio e principalmente pelo amor e carinho que me motivaram a concluir esta jornada.

Aos meus colegas de curso que nunca deixaram que eu desanimasse.

Aos meus colegas de trabalho pelo companheirismo e apoio.

Ao orientador, professor Ernesto Fernando R. Vicente, pelo apoio, pela confiança e pela dedicação com que orientou minha pesquisa.

À Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Departamento de Ciências Contábeis.

E por último, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## RESUMO

SILVA, Erlon Rodrigo. **A Importância da Auditoria Interna Na Gestão dos Recursos Financeiros:** Um Estudo de Caso Em Uma Rede Concessionárias de Veículos. Florianópolis 2008, p.58 Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

Orientador: Professor Doutor Ernesto Fernando R. Vicente.

O presente trabalho constitui-se em um levantamento de dados a respeito da Auditoria Interna nas sociedades mercantis e tem como objetivo principal analisar a estrutura organizacional e os sistemas de Controles Internos de uma empresa do ramo automobilístico. Este estudo é de caráter descritivo com uma abordagem qualitativa a partir de um estudo de caso em uma rede de concessionárias de veículos. Busca evidenciar a importância da Auditoria Interna na estrutura organizacional e nos sistemas de controle das contas a receber e contas a pagar. Foi identificada a estrutura organizacional utilizada na empresa em questão e também analisados os dados obtidos através dos questionamentos acerca dos controles das contas a pagar e contas a receber. Os resultados do estudo demonstraram que 66% das respostas obtidas em relação aos controles internos são adequadas, que 20% são adequadas precisando ser aprimoradas, que 6% são adequadas com fraquezas e 8% são inadequadas. Destaca-se que a Auditoria Interna é indispensável para alcançar o sucesso empresarial, visto que as empresas necessitam de ferramentas que as auxiliem no seu processo de gestão, detectando e prevenindo possíveis falhas, bem como avaliando e examinando as atividades desempenhadas pela mesma.

Palavras Chave: Auditoria Interna; Controles Internos; Estrutura Organizacional.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Empresa .....	36
Figura 2 – Análise Controles Gerais.....	38
Figura 3 – Análise Controles de Caixa.....	39
Figura 4 – Análise Controles de Contas a Pagar.....	41
Figura 5 – Análise Controles de Contas a Receber.....	43
Figura 6 – Análise dos Resultados Gerais.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Técnicas de Auditoria.....	22
Quadro 2 – Classificação dos Controles Internos.....	28
Quadro 3 – Categorias de Controle.....	30
Quadro 4 – Controles Financeiros.....	31
Quadro 5 – Avaliação dos Controles Internos.....	32
Quadro 6 – Análise Controles Gerais.....	37
Quadro 7 – Análise Controles de Caixa.....	39
Quadro 8 – Análise dos Controles das Contas a Pagar.....	40
Quadro 9 – Análise dos Controles das Contas a Receber.....	42



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 METODOLOGIA.....	12
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	14
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 AUDITORIA.....	15
2.2 AUDITORIA INTERNA .....	16
2.2.1 Conceitos .....	16
2.2.2 Objetivos da Auditoria Interna .....	17
2.2.3 A Importância e Necessidade da Auditoria Interna.....	18
2.2.4 Normas de Auditoria Interna .....	19
2.2.5 Planejamento de Auditoria Interna.....	20
2.2.6 Procedimentos da Auditoria Interna .....	21
2.2.7 Riscos da Auditoria Interna .....	23
2.2.8 Papéis de Trabalho .....	24
2.2.9 Fraudes e Erros .....	25
2.3 CONTROLES INTERNOS.....	26
2.3.1 Objetivos do Controle Interno .....	28
2.3.2 Categoria de Controles Internos .....	29
2.3.3 Controles Financeiros.....	31
2.3.4 Avaliação do Controle Interno .....	32
<b>3 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>33</b>
3.1 A EMPRESA.....	33
3.2 COLETA DE DADOS .....	34
3.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	34
3.4 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS.....	37
3.4.1 Análise de Controles Gerais e Controles de Caixa.....	37
3.4.2 Análise dos Controles de Contas a Pagar .....	40
3.4.3 Análise dos Controles de Contas a Receber .....	42
3.4.4 Análise dos Resultados Gerais .....	44
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de desenvolvimento e continuidade das empresas, é necessário que as mesmas busquem ferramentas que as auxiliem em seu processo de gestão. Muitas delas adotam modelos de gestão deficientes, provavelmente por falta de conhecimento dos gestores que utilizam modelos compatíveis com seus interesses ou pela utilização equivocada de determinados mecanismos de Controle Interno, deixando de lado os interesses da empresa.

Desta forma é esperado que os contadores se aperfeiçoem, que se adaptem ao novo ambiente organizacional das sociedades mercantis, buscando novos métodos de trabalho atendendo às necessidades das mesmas.

A Auditoria Interna é um dos instrumentos que as empresas podem utilizar para desenvolver suas atividades, para avaliar e examinar o desempenho em um determinado período e também detectar áreas problemáticas sugerindo correções.

Segundo Almeida (2007, p.62):

As normas de auditoria geralmente aceitas, referentes ao trabalho no campo, estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interno da empresa auditada, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria.

Sendo assim, a eficácia do sistema gerencial dentro de uma organização é indispensável para o sucesso da mesma. Cabe então aos auditores avaliarem o sistema de Controle Interno com o intuito de verificar os mecanismos utilizados, buscando auxiliar a empresa em suas atividades.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Em virtude das mudanças ocorridas no ambiente empresarial nos últimos anos faz-se necessário uma melhor compreensão da importância de se auditar os sistemas de controle das empresas. As operações das empresas estão se tornando cada vez mais complexas aumentando-se, portanto, a necessidade da utilização de normas e procedimentos eficientes de gestão. Neste sentido, o tema a ser abordado nesta monografia é a importância da Auditoria Interna nos sistemas de Controle Interno e gerenciamento das empresas.

A cada dia que passa os Controles Internos se tornam mais necessários, principalmente devido ao aumento da competitividade entre as empresas, onde os membros da alta administração através dos mecanismos de gestão podem controlar as operações realizadas pela empresa, auxiliando-os na análise das perspectivas futuras, tendências de crescimento, rentabilidade atual e pagamento de dividendos.

Desta forma, a fim de compreender as necessidades das empresas, é estudada uma Rede de Concessionárias de Veículos tendo em vista a vontade de demonstrar os mecanismos de Controle Interno utilizados por ela. Assim sendo o problema desta pesquisa é:

Qual a importância da Auditoria Interna no processo de gestão e nos sistemas de controle das contas a receber e contas a pagar de uma empresa do ramo automobilístico?

## 1.2 OBJETIVOS

Através da presente pesquisa busca-se atingir objetivos gerais e objetivos específicos com o intuito de responder a questão levantada acerca da importância da Auditoria Interna para as sociedades mercantis.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em demonstrar a importância da Auditoria Interna na estrutura organizacional e nos sistemas de controle das contas a receber e contas a pagar de uma Rede de Concessionárias de Veículos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura organizacional adotada pela empresa em questão;
- Analisar os sistemas de Controles Internos utilizados nas contas a receber e contas a pagar em uma Rede de Concessionárias de Veículos;

- Demonstrar os resultados obtidos através da análise dos sistemas de controle nas contas a receber e contas a pagar.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante das grandes mudanças no mercado, em um ambiente globalizado e competitivo, é crucial para o desenvolvimento das empresas que elas busquem ferramentas que as auxiliem no processo de otimização das suas atividades. O contador não pode mais ser apenas um espectador, responsável em preparar e emitir relatórios deve assumir uma postura participativa.

Pois o avanço tecnológico e as modernizações ocorridas nos últimos anos, obrigam as empresas a se adaptarem as novas exigências do mercado. Fazendo com que procurem o aperfeiçoamento de seus negócios, otimizando seus Controles Internos e desenvolvendo suas rotinas de trabalho visando o seu crescimento e a sua estabilidade econômica.

A contabilidade passou a exercer um papel importante dentro da visão dos administradores, acompanhando as decisões tomadas por eles e auxiliando-os na execução de seus trabalhos, em busca das metas almejadas pela empresa.

Desta forma Attie (1992, p.26) enfatiza que:

A partir desse momento, a administração passa a necessitar de alguém que lhes afirme que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habitualmente executados e que os dados contábeis, com efetividade, merecem confiança, pois espelham a realidade econômica e financeira da empresa. A Auditoria Interna neste momento é concebida, toma forma embrionária como uma atividade necessária à organização e desenvolve-se a fim de seguir a gerência ativa, concedendo-lhe alternativas, como ferramenta de trabalho, de controle, assessoria e administração.

Desta forma, a Auditoria Interna se constitui como uma função de apoio à gestão, auxiliando a organização a alcançar seus objetivos, tornando-se uma ferramenta indispensável, focada na melhoria dos controles e processos, minimizando riscos e otimizando suas atividades.

A contabilidade utiliza a Auditoria Interna com o objetivo de avaliar e comunicar se os sistemas gerenciais da empresa estão sendo utilizados com eficiência, bem como verificar se os dados contábeis representam efetivamente a situação econômica e financeira da empresa.

Justifica-se, este trabalho, pela contribuição tanto para o meio acadêmico no que diz respeito ao enriquecimento do conhecimento, como, principalmente, para os empresários no

que se refere às deficiências que podem ser encontradas no processo de gestão e nos sistemas de Controles Internos através da Auditoria Interna. Dentro deste contexto, deve-se ressaltar a importância da Auditoria Interna na prevenção, identificação, correção de irregularidades dentro das sociedades mercantis.

#### 1.4 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho deve ocorrer de forma descritiva, pois descreve os processos observados, através de coleta de dados, relatando e interpretando os resultados obtidos.

Portanto na visão de Cervo e Berviam (1983, p.55):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Estuda fatos, fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir, com precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Na busca de informações para elaboração do presente estudo a pesquisa bibliográfica é indispensável, ela é desenvolvida através de materiais já elaborados, geralmente livros e artigos, objetivando recolher informações e conhecimentos relacionados ao assunto a ser explorado (RAUPP E BEUREN, 2004).

No que diz respeito à abordagem do problema o tema requer uma abordagem qualitativa que visa destacar características não observadas em estudo quantitativo. Para Silva e Menezes (2001, p.20), “pesquisa qualitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir números em opiniões e informações para classificá-los e analisá-los”.

Raupp e Beuren (2004, p.92) relatam que:

Na contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

Desta forma faz-se necessário repensar, analisar e interpretar a realidade da empresa, utilizando como técnica de pesquisa o estudo de caso, que permite executar vários conceitos estudados ao longo do curso e ouvir opiniões de quem resolveu, na prática, os problemas vistos na teoria.

Gil (1999, p. 73) afirma que, “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

A coleta de dados para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizada em uma Rede de Concessionárias de Veículos e o critério de escolha foi o acesso aos dados da empresa, bem como o constante crescimento do ramo automobilístico no Brasil. Os dados do estudo de caso foram coletados através de entrevistas não estruturadas e com a aplicação de questionários estruturados com base na Escala Likert.

Malhotra (2001, p.255) relata que:

A Escala de Likert é uma das escalas por itens mais utilizadas. Os pontos extremos de uma Escala de Likert são em geral “discordo muito” e “concordo muito”. Os entrevistados são solicitados a indicar seu grau de concordância ao checar uma das cinco categorias de resposta. Suas vantagens são a fácil construção e aplicação, porém representa como desvantagem a exigência de maior tempo para resposta, uma vez que o entrevistado tem de ler integralmente cada afirmação.

Com o objetivo de facilitar a compreensão e melhor avaliar os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, a Escala Likert foi adaptada, alterando-se as categorias de resposta de cinco para apenas quatro.

As respostas possíveis nos questionários aplicados são as seguintes:

- Discordo Totalmente – significa que o sistema de controle interno é inadequado.
- Discordo – significa que o sistema de controle interno é adequado com fraquezas.
- Concordo – significa que o sistema de controle interno é adequado podendo ser aprimorado.
- Concordo Totalmente – significa que o sistema de controle interno é adequado.

Em relação às entrevistas, elas foram do tipo não estruturada, ou seja, o entrevistador propõe um tema e o mesmo desenvolve-se no fluir da conversa. O tema proposto foi relacionado a estrutura organizacional da empresa.

No entanto, a pesquisa tem como resultado o conhecimento científico na qual se procura encontrar respostas ao problema levantado anteriormente, buscando sugestões que beneficiem o processo de gestão da empresa e consigam explicar cada vez mais os questionamentos acerca da contabilidade.

## 1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa desenvolve-se visando demonstrar a importância da Auditoria Interna para as sociedades mercantis, assim sendo, limita-se a levantar e analisar dados referentes à estrutura organizacional e aos Controles Internos nas contas a pagar e contas a receber de uma Rede de Concessionárias de Veículos.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está dividido em quatro capítulos estruturados da seguinte forma:

No primeiro capítulo, inicialmente é apresentado o tema e o problema de pesquisa. Em seguida, apresentar-se-á o objetivo geral e os objetivos específicos que se pretendem alcançar. Logo após, foi exposta a justificativa e a metodologia aplicada na elaboração deste estudo, bem como as limitações da pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo contém a fundamentação teórica, onde são mencionadas considerações sobre a Auditoria Interna, seus objetivos, sua necessidade, importância, e também traz considerações sobre os Controles Internos, seus objetivos e suas categorias a fim de adquirir embasamento teórico necessário para a realização desta pesquisa.

No terceiro capítulo é apresentado o levantamento de dados da empresa em estudo, com a obtenção dos resultados da pesquisa aplicada, contendo a descrição de suas atividades e análise dos dados.

Ao término, são apresentadas as conclusões deste trabalho, bem como algumas recomendações para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas considerações sobre auditoria, dando maior enfoque a Auditoria Interna, seus objetivos, sua importância e necessidade para as empresas. Como também estão sendo evidenciados os Controles Internos, seus objetivos e categorias.

### 2.1 AUDITORIA

A auditoria é o ramo da contabilidade que verifica a autenticidade das demonstrações contábeis, examina os critérios e procedimentos contábeis adotados em sua elaboração, e se estes estão de acordo com os princípios fundamentais de Contabilidade e com as normas brasileiras de Contabilidade. FRANCO E MARRA (1992).

Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 30-31) definem auditoria como:

Um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre afirmações a respeito de ações e eventos econômicos, para aquilatação do grau de correspondência entre as afirmações e critérios estabelecidos, e de comunicação dos resultados a usuários interessados.

Attie (1998, p.25) por sua vez, define auditoria como, “A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Entre os vários conceitos de auditoria, destaca-se o de Sá (1998, p.25), o qual afirma:

Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais de riqueza aziendal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Contudo a auditoria contábil é responsável em averiguar se os dados e informações apresentados por uma determinada empresa representam adequadamente sua realidade econômica e financeira.



## 2.2 AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna é a parte de auditoria que busca desenvolver e avaliar os sistemas gerenciais da empresa auditada, a fim de auxiliar a administração e sócios a cumprir eficazmente suas responsabilidades.

Nos tópicos a seguir tratar-se-á dos conceitos, objetivos, importância, necessidade, normas, planejamento, procedimento, riscos, papéis de trabalho e o conceito de fraudes e erros.

### 2.2.1 Conceitos

Existem inúmeras formas de conceituar a Auditoria Interna, no entanto foram evidenciadas as principais definições de acordo com as necessidades da presente pesquisa.

Attie (1992, p.28-29) conceitua Auditoria Interna da seguinte forma:

A Auditoria Interna é uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da Auditoria Interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a Auditoria Interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 932) definem Auditoria Interna como:

**Auditoria Interna** é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajuda-a a atingir seus objetivos.

Mello (2008, p.1-2), por sua vez, define Auditoria Interna como:

A 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, bem como da qualidade de desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidas para as mesmas.

Conforme os conceitos citados pelos autores, a Auditoria Interna tem um papel essencial dentro das empresas, é uma atividade independente e de assessoramento ao pessoal da administração, voltada para a avaliação, eficiência e eficácia dos sistemas gerenciais.

Procura detectar falhas nos processos, corrigi-las e desenvolvê-las a fim de melhorar as operações realizadas pela empresa, busca também averiguar se as políticas, metas e objetivos estão sendo alcançadas.

### **2.2.2 Objetivos da Auditoria Interna**

Quanto aos objetivos, Attie (1992, p.29) sintetiza que a Auditoria Interna tem por objetivo:

- examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para auferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado; e
- comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

Aoki e Sakurai (1989, apud PAULA, 1999, p.44) referindo-se ao objetivo da Auditoria Interna:

O objetivo da Auditoria Interna é assistir aos membros da organização no cumprimento efetivo de suas responsabilidades. (...) A Auditoria Interna fornece análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações concernentes às atividades examinadas. O objetivo da auditoria inclui promover um efetivo controle a um custo razoável.

Portanto, o objetivo da Auditoria Interna não é apenas observar como os Controles Internos funcionam, mas também averiguar e examinar se as informações estão sendo utilizadas com o objetivo de desenvolver as atividades da empresa. Bem como monitorar e estabelecer planos e métodos de trabalho para tornar os mecanismos mais eficientes atendendo principalmente aos interesses dos gestores.

### 2.2.3 A Importância e Necessidade da Auditoria Interna

Com o constante desenvolvimento das empresas e a diversificação de suas atividades econômicas, a Auditoria Interna vem se tornando um recurso indispensável para avaliar a eficiência dos gestores e zelar pela confiabilidade das informações geradas.

Segundo Paula (1999, p.40):

A Auditoria Interna é importante para a entidade porque:

- é parte essencial do sistema global do controle interno;
- leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções;
- mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento;
- é uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa;
- é medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional, quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos;
- apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização;
- recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade;
- assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas;
- estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação;
- coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental;
- avalia, de forma independente, as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da companhia e por empresas controladas e coligadas;
- ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia.

Desta forma, pode-se constatar que a Auditoria Interna é uma ferramenta de controle sobre as informações, registros, ações e funções existentes nas organizações, que serve de auxílio aos administradores e proprietários para a tomada de decisão, identificando áreas problemáticas e sugerindo correções.

Paula (1999, p.42) afirma que a Auditoria Interna é necessária para a entidade:

- para garantir que os procedimentos internos e as rotinas de trabalho sejam executados de forma a atender aos objetivos da entidade e às diretrizes da alta administração;
- porque atesta a integridade e fidedignidade dos dados contábeis e das informações gerenciais, que irão subsidiar as tomadas de decisão dos dirigentes;
- por salvaguardar os valores da entidade;

- porque, mesmo com todos os controles perfeitos, ainda existiriam pessoas em seus quadros de funcionários sujeitas às naturais fraquezas humanas, para as quais não existem controles;
- por permitir a análise dos dados com isenção e independência;
- porque assessora a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, fortalecendo o controle interno;
- por sua importância como órgão de assessoramento, servindo como olhos e ouvidos de seus dirigentes;
- porque colabora com o fortalecimento dos Controles Internos e ajuda a agregar valor aos produtos;
- porque assegura à alta administração que as diretrizes administrativas e de ordem legal estão sendo cumpridas adequadamente;
- para fins de acompanhamento de fatores críticos de sucesso;
- por avaliar os Controles Internos da empresa. A sua existência, a médio e longo prazos, poderia ocasionar a deterioração dos Controles Internos de uma maneira geral;
- porque a Auditoria Interna traduz-se num dos braços da alta administração;
- por ser obrigatória sob os aspectos legal e estatutário.

Podem existir muitos motivos para garantir a necessidade da Auditoria Interna para as empresas, entretanto a Auditoria Interna será sempre considerada necessária quando puder contribuir de alguma forma para melhorar o desempenho da empresa.

#### **2.2.4 Normas de Auditoria Interna**

As Normas Brasileiras de Contabilidade agem como instrumentos reguladores dos trabalhos de Auditoria Interna, os auditores devem sempre estar atualizados, atender as normas vigentes e buscar realizar seu trabalho de forma eficaz e com responsabilidade.

O CFC (1995) define no item 3.1.1 da NBC P 3 – Normas Profissionais do Auditor Interno que:

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

Franco e Marra (1992, p.51) enfatizam que:

As normas são entendidas as regras estabelecidas pelos órgãos reguladores da profissão contábil, em todos os países, com objetivo de regulamentar o exercício da função do auditor independente, estabelecendo orientação e diretrizes a serem seguidas por esses profissionais no exercício de suas funções.

Portanto, o código de ética do instituto de Auditores Internos estabelece normas para a prática da profissão de auditor interno. Os auditores internos devem ter a responsabilidade de observar e seguir estas normas pré-estabelecidas, mantendo sempre um alto padrão de honestidade, objetividade, diligência e lealdade. (ATTIE, 1992).

### **2.2.5 Planejamento de Auditoria Interna**

Com o intuito de maximizar a qualidade de uma Auditoria Interna, deve-se realizar com antecedência um planejamento, a fim de definir os caminhos a percorrer até que sejam alcançadas as metas e objetivos estabelecidos inicialmente. Bem como desenvolver mecanismos objetivando reduzir os erros e situações indesejadas no decorrer da auditoria, possibilitando realizar um trabalho eficaz.

Attie (1998, p. 44) afirma que:

O planejamento é o alicerce sobre o qual todo trabalho deve ser fundamentado e funciona como um mapa estrategicamente montado para atingir o alvo. A montagem do planejamento, objetiva percorrer uma estrada predeterminada, num rumo identificado, estabelecido e analisado.

De acordo com Resolução do CFC (2003), que relata no item 12.2.1.2 para elaborar um planejamento da Auditoria Interna devem-se considerar os fatores relevantes na execução dos trabalhos, especialmente os seguintes:

- a) conhecimento detalhado da política e dos instrumentos de gestão de riscos da entidade;
- b) o conhecimento detalhado das atividades operacionais e dos sistemas contábil e de controles internos e seu grau de confiabilidade da entidade;
- c) a natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de Auditoria Interna a serem aplicados, alinhados com a política de gestão de riscos da entidade;
- d) a existência de entidades associadas, filiais e partes relacionadas que estejam no âmbito dos trabalhos da Auditoria Interna;
- e) o uso do trabalho de especialistas;
- f) os riscos de auditoria, quer pelo volume ou pela complexidade das transações e operações;
- g) o conhecimento do resultado e das providências tomadas em relação a trabalhos anteriores, semelhantes ou relacionados;

h) as orientações e as expectativas externadas pela administração aos auditores internos; e

i) o conhecimento da missão e objetivos estratégicos da entidade.

Conforme as considerações citadas constatou-se que um bom planejamento é a base para que se possa estabelecer um programa de trabalho eficiente. No entanto não se pode utilizar um mesmo programa de planejamento para todos os casos, deve-se analisar cada caso, como afirma Franco e Marra (1992, p.224) “(..) não é aconselhável elaborar um programa único, aplicável a todos os casos. O auditor deverá estudar acuradamente as condições da empresa e elaborar o programa adequado”.

## **2.2.6 Procedimentos da Auditoria Interna**

O processo de Auditoria Interna em qualquer entidade requer a utilização de ferramentas de trabalho que possibilitem alcançar os objetivos estabelecidos inicialmente. Com o intuito de realizar um trabalho satisfatório, os auditores devem aplicar determinados procedimentos de Auditoria Interna.

Conforme consta na Resolução CFC (2003) em relação aos procedimentos de auditoria que, “constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao Auditor Interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade”.

No entanto Attie (1998, p.131) afirma que:

(...) os procedimentos de auditoria são as ferramentas técnicas, das quais o auditor se utiliza para a realização de seu trabalho, consistindo na reunião das informações possíveis e necessárias e avaliação das informações obtidas, para a formação de sua opinião imparcial.

Desta forma, faz-se necessário demonstrar as ferramentas de trabalho utilizadas pelos auditores que possibilitam a formação de sua opinião. Assim sendo, a seguir apresentar-se-á o quadro 1 que traz considerações sobre as técnicas de auditoria e a descrição de cada uma delas abordadas por Attie.

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS DE AUDITORIA
<b>Exame Físico</b> – proporciona ao auditor a formação da opinião quanto à existência física do objeto ou item examinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contagem de caixa;</li> <li>• contagem de duplicatas a receber/a pagar.</li> </ul>
<b>Confirmação</b> – implica a obtenção de declaração formal e imparcial de pessoas independentes à empresa e que estejam habilitadas a confirmar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmação de contas a receber;</li> <li>• confirmação de bancos conta movimento;</li> <li>• confirmação das pessoas autorizadas a assinar pela empresa.</li> </ul>
<b>Exame de Documentos Originais</b> – é o procedimento de auditoria voltado para o exame de documentos que comprovem transações comerciais ou de controle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentação de vendas realizadas;</li> <li>• documentação de serviços adquiridos ou vendidos.</li> </ul>
<b>Conferência de Cálculos</b> – é o procedimento voltado para a constatação da adequação das operações aritméticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soma do razão auxiliar de clientes/fornecedores;</li> <li>• cálculo dos juros a receber/pagar.</li> </ul>
<b>Exame de Escrituração</b> – é a técnica utilizada para a constatação de veracidade das informações contábeis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de contas a receber diversas;</li> <li>• análise da conta razão de caixa;</li> <li>• conciliação bancária.</li> </ul>
<b>Investigação Minuciosa</b> – é o exame em profundidade da matéria auditada, que pode ser um documento, uma análise, uma informação obtida, entre outras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exame minucioso de razoabilidade da provisão para devedores duvidosos;</li> <li>• exame detalhado da documentação de compras/vendas;</li> <li>• exame minucioso dos pagamentos realizados.</li> </ul>
<b>Inquérito</b> – consiste na formulação de perguntas na obtenção de respostas satisfatórias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito acerca do aumento das vendas do período;</li> <li>• inquérito sobre a existência de duplicatas a receber em atraso; e</li> <li>• inquérito sobre controles internos existentes.</li> </ul>
<b>Exame dos Registros auxiliares</b> – é o suporte de autenticidade dos registros principais examinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exame de registro auxiliar de contas a receber/a pagar;</li> <li>• exame de registro auxiliar de vendas;</li> <li>• exame de registro auxiliar de recebimentos e pagamentos.</li> </ul>
<b>Correlação das Informações Obtidas</b> – é o relacionamento harmônico do sistema contábil de partidas dobradas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlação do recebimento de duplicatas a receber que afetam as contas a receber;</li> <li>• correlação dos pagamentos a fornecedores que afetam as contas a pagar e o disponível;</li> <li>• constituição da provisão para devedores duvidosos que afeta o resultado e as contas a receber.</li> </ul>
<b>Observação</b> – é a técnica indispensável à auditoria, pode revelar problemas ou deficiências através de exames.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação quanto à uniformidade de obediência aos princípios de contabilidade;</li> <li>• observação de passivos não registrados.</li> </ul>

**Quadro 1 – Técnicas de Auditoria**

Fonte: adaptado de Attie (1992).

Os procedimentos de auditoria são de grande valia no processo auditorial, pois através dos mesmos o auditor é capaz de buscar subsídios para fundamentar seu ponto de vista. Attie

(1992, p.170) evidencia que, “os procedimentos são os caminhos que levam à consecução do objetivo”. Percebe-se assim, que os procedimentos de auditoria necessitam estar intimamente ligados ao objetivo que se quer atingir.

### 2.2.7 Riscos da Auditoria Interna

A Auditoria Interna é realizada com o objetivo de examinar as informações geradas pela empresa, verificar se os mecanismos de Controle Interno estão funcionando de forma correta e auxiliar os gestores no cumprimento de suas responsabilidades. Entretanto podem surgir alguns riscos no decorrer de uma auditoria, ou seja, os relatórios emitidos pelo auditor podem conter erros ou irregularidades que não foram detectados no processo de auditoria.

O CFC (2003) registra que:

A análise dos riscos da Auditoria Interna deve ser feita na fase de planejamento dos trabalhos; estão relacionados à possibilidade de não se atingir, de forma satisfatória, o objetivo dos trabalhos. Nesse sentido, devem ser considerados, principalmente, os seguintes aspectos:

- a) a verificação e a comunicação de eventuais limitações ao alcance dos procedimentos da Auditoria Interna, a serem aplicados, considerando o volume ou a complexidade das transações e das operações;
- b) a extensão da responsabilidade do Auditor Interno no uso dos trabalhos de especialistas.

Franco e Marra (1992, p.248) citam três circunstâncias em que os riscos de auditoria podem se manifestar:

1. O erro ou irregularidade ocorreu nos registros ou nas demonstrações contábeis, dando origem ao chamado *risco inerente ou implícito*.
2. O erro ou irregularidade não foi detectado pelo sistema de controle interno da entidade auditada, gerando o chamado *risco de controle*.
3. Ao aplicar os procedimentos de auditoria, o auditor também não detecta os erros, advindo daí o chamado *risco de detecção*.

Portanto, os riscos da Auditoria Interna devem estar evidenciados na fase no planejamento, de forma a buscar procedimentos mais específicos e exames mais efetivos e eficientes para detectá-los. Contudo tem-se que ter cuidado, pois o risco da auditoria pode se manifestar de formas diferentes durante o processo de auditoria, bem como varia de uma auditoria para outra.



### 2.2.8 Papéis de Trabalho

Os papéis de trabalho são documentos que servem para comprovar os procedimentos adotados pelo auditor, onde o auditor registra informações obtidas e ordenadas por ele, que darão subsídios para formular seu parecer.

A resolução do CFC (2003) ressalta que, “Os papéis de trabalho constituem documentos e registros dos fatos, informações e provas, obtidas no curso da auditoria, a fim de evidenciar os exames realizados e dar suporte à sua opinião, críticas, sugestões e recomendações”.

Entretanto, a Boynton, Johnson e Kell (2002, p.220) descrevem papéis de trabalho como:

(...) os registros mantidos pelo auditor sobre os procedimentos aplicados, os testes realizados, as informações obtidas e as conclusões tiradas durante a auditoria. Papéis de trabalho fornecem:

- A principal base para o parecer do auditor.
- Um meio de coordenação e supervisão da auditoria.
- Evidência de que a auditoria foi realizada de acordo com as Normas de Auditoria Geralmente Aceitas.

Almeida (2007, p. 88) destaca que os principais objetivos dos papéis de trabalho de auditoria são os seguintes:

- atender às normas de auditoria geralmente aceitas;
- acumular as provas necessárias para suportar o parecer do auditor;
- auxiliar o auditor durante a execução de seu trabalho;
- facilitar a revisão por parte do auditor responsável, para que ele assegure-se de que o serviço foi efetuado de forma correta;
- servir como base para avaliação dos auditores;
- ajudar no trabalho da próxima auditoria (um conjunto de papéis de trabalho bem preparados serve de guia na auditoria do outro exercício social, concorrendo para que ela seja conduzida de forma mais eficiente);
- representar na Justiça (no caso de ser movida uma ação contra o auditor ou a firma de auditoria) as evidências do trabalho executado.

Buscando a melhor compreensão no que diz respeito aos papéis de trabalho William Attie em seu livro *Auditoria Interna*, destaca alguns aspectos fundamentais que são sintetizados a seguir:

- **Completabilidade** – os papéis de trabalho necessitam ser completos por si sós, precisam relatar o começo, meio e fim do trabalho realizado.

- **Objetividade** – os papéis de trabalho necessitam ser objetivos e demonstrar os caminhos trilhados pelo auditor para a condução dos seus propósitos. No entanto nem todos os documentos e informações obtidas farão parte dos papéis de trabalho, apenas os considerados relevantes serão inclusos.
- **Concisão** – os papéis precisam ser concisos de forma que todos entendam, com comentários fundamentados do que representam sem ser necessária a presença de quem os preparou.
- **Lógica** – os papéis de trabalho devem ser elaborados de acordo com o raciocínio lógico, apresentando seqüência natural dos fatos e o objetivo a ser atingido.
- **Limpeza** – aos papéis de trabalho é necessário certo cuidado em sua preparação, eliminando-se todas e quaisquer imperfeições e incorreções. (ATTIE, 1992)

Diante das reflexões expostas, percebe-se que os papéis de trabalho são de suma importância para o processo de auditoria, que algumas normas e procedimentos devem ser seguidas para garantir a integridade das informações geradas. Portanto a fim de assegurar a relevância de sua auditoria o auditor deve tomar o máximo de cuidado com os papéis de trabalho.

### 2.2.9 Fraudes e Erros

No processo auditorial os auditores frequentemente se deparam com a fraude e o erro, ambos são muito parecidos, porém uma ação é totalmente distinta da outra. A fraude ocorre de forma dolosa, quando uma pessoa tem a intenção de alterar algum dado ou resultado a fim de obter benefício próprio. Já o erro ocorre de forma culposa, quando uma pessoa normalmente por falta de conhecimento ou atenção, comete um ato involuntário e sem intenção que pode prejudicar a empresa.

O CFC (2003), em seus itens 12.1.3.1, 12.1.3.2 e 12.1.3.3 traz considerações a respeito da fraude e do erro:

12.1.3.1 – A Auditoria Interna deve assessorar a administração da entidade no trabalho de prevenção de fraudes e erros, obrigando-se a informá-la, sempre por

escrito, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de irregularidades detectadas no decorrer de seu trabalho.

12.1.3.2 – O termo “fraude” aplica-se a ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

12.1.3.3 – O termo “erro” aplica-se a ato não-intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

Portanto os auditores no decorrer do seu trabalho devem sempre estar atentos a estas ações, quando detectadas é importante que ocorra uma verificação mais detalhada, tomando as decisões necessárias para que no futuro estes erros ou fraudes não venham a trazer nenhum prejuízo e também para poder evitá-los.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS

A economia do Brasil passa por diversas modificações que afetam principalmente empresas do setor privado, de tal forma que as mesmas necessitam adaptar-se às novas condições do mercado competitivo. Surge então a necessidade de criação de um sistema que auxilie a administração no controle de suas atividades. O Controle Interno é uma ferramenta de suma importância para este controle e tem o objetivo de proteger os bens de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros involuntários; assegurar a validade e integridade dos dados contábeis utilizados pela gerência na tomada de decisões; promover a eficiência operacional da empresa dentro das normas estabelecidas, abrangendo aspectos, tais como práticas de emprego, treinamento, controle de qualidade, planejamento de produção, política de vendas e Auditoria Interna. (REZENDE E FAVERO, 2004).

Boynton, Johnson e Kell (2002, p.320) define:

**Controles Internos** são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis.
- Eficácia e eficiência de operações.

Franco e Marra (1992, p.207) destacam que Controles Internos são:

(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Por sua vez, Araújo (1998, p.5) registra uma definição de Controle Interno emitida pelo AICPA:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia

São inúmeras as definições para Controle Interno, no entanto foram selecionadas as definições mais relevantes para o presente trabalho.

Conforme as definições dos autores, os Controles Internos são todas as ferramentas que os gestores utilizam para assegurar que as informações geradas sejam confiáveis e estejam de acordo com as normas e políticas pré-estabelecidas. Contudo não basta que o auditor saiba o que constitui um bom sistema de Controle Interno, sua função é estudar, avaliar e descobrir possíveis deficiências ou falhas do sistema.

O Controle Interno é a base de qualquer trabalho de auditoria, pois é através dele que os auditores podem avaliar o processo de gestão, bem como verificar se os erros e irregularidades estão sendo reduzidos. No entanto com as definições citadas anteriormente, pode-se perceber que um sistema de Controle Interno se estende além dos assuntos relacionados diretamente as funções da contabilidade e dos departamentos financeiros, engloba também os aspectos operacionais dentro da organização.

A fim de reforçar a definição de Controles Internos, Attie (1998, p.112) enfatiza que:

(...) podemos atestar que o Controle Interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança etc.

Diante desta definição, a seguir apresentar-se-á o quadro 2 que demonstra a classificação dos Controles Internos.

<b>Classificação dos Controles Internos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Controles Contábeis</b>	Esses controles são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Eles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações objeto de seu registro ou das relativas à custódia dos ativos.
<b>Controles Administrativos</b>	Esses controles normalmente se relacionam de forma indireta aos controles internos contábeis. Eles compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e obediência às políticas administrativas. Incluem também controles estatísticos, programas de treinamento de pessoal e controles de qualidade, entre outros.

**Quadro 2 – Classificação dos Controles Internos**

Adaptado de CRC-SP (1996).

Sendo assim, os Controles Internos têm como objetivo fornecer a contabilidade, dados corretos, com o intuito de objetivar a escrituração exata dos fatos ocorridos, e que sejam evitados desperdícios e erros. É importante também que estes controles tenham mecanismos suficientes para detectar qualquer irregularidade quando esta ocorrer, e que o Controle Interno aplicado seja monitorado de forma contínua dentro da organização tendo efeito preventivo sobre procedimentos adotados pela empresa.

### 2.3.1 Objetivos do Controle Interno

A definição e a importância do Controle Interno abrangem vários processos onde o gestor determina seu objetivo, projeta seus planos para alcançar este objetivo, busca mecanismos eficientes para controlar.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p.84-85), explicitam os principais objetivos do conjunto de sistema de Controle Interno:

- a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;

- g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
- i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; e
- k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

De forma mais sucinta Attie (1998, p.117) evidencia quatro objetivos básicos do Controle Interno:

- a salvaguarda, dos interesses da empresa;
- a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- o estímulo à eficiência operacional; e
- a aderência às políticas existentes.

Em relação aos objetivos básicos citados por Attie, pode-se considerar que “a salvaguarda, dos interesses da empresa” refere-se à proteção do patrimônio da empresa contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. E no que diz respeito “a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais” o objetivo compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender eventos realizados na empresa. Já o objetivo em relação ao “estímulo à eficiência operacional” determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. E por último, o objetivo do Controle Interno em relação “a aderência às políticas existentes” é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. (ATTIE, 1998).

### **2.3.2 Categoria de Controles Internos**

Os sistemas de Controle Interno são estabelecidos a partir de um objetivo que se quer alcançar, no entanto este objetivo pode ser atingido de várias formas, passando por diversas categorias de controle.

No quadro 3 é evidenciado as categorias de Controles Internos, como também algumas características de cada uma das categorias.

CATEGORIA DE CONTROLES INTERNOS	CARACTERÍSTICAS
<p><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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o modo pelo qual a administração utiliza os relatórios e análises obtidas;</li> <li>• certificar-se que os registros contábeis são isentos de erros;</li> <li>• identificar pontos fortes e determinar se os controles do sistema de informações merece confiança do auditor;</li> <li>• considerar o grau de confiança do auditor nos controles internos como indicador para confiança em outros sistemas de controles internos;</li> <li>• identificar recomendações para melhorias nos sistemas.</li> </ul>
<p><b>CONTROLES FUNCIONAIS</b> – esses controles estão voltados para estrutura funcional e organizacional da empresa e objetivam normatizar a distribuição das funções para cada indivíduo, suas responsabilidades etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar como a administração determina e comunica políticas de procedimentos;</li> <li>• considerar como a administração distribui funções e estabelece limites de autoridade;</li> <li>• identificar se os controles organizacionais são confiáveis para o auditor;</li> <li>• identificar falhas e considerar até que ponto essas falhas podem tornar outros controles ineficazes.</li> </ul>
<p><b>CONTROLES INDEPENDENTES</b> – são aqueles estabelecidos pela administração, mas não relacionados ao fluxo diário da documentação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconciliação das contas bancárias com os extratos;</li> <li>• conferência do saldo das contas do razão com o saldo da conta-controle;</li> <li>• análise periódica e regularização de pendências;</li> <li>• investigação de documentos com valores divergentes;</li> <li>• verificação interna/revisão dos procedimentos por outros funcionários para assegurar a execução correta;</li> <li>• auditoria interna;</li> <li>• inspeção física de ativos.</li> </ul>
<p><b>CONTROLES DE FLUXO</b> – são aqueles que são inseridos no próprio fluxo de documentação e que visam dar segurança aos procedimentos e às normas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de pontos fortes;</li> <li>• Determinação se os controles de fluxo fundamentam a confiança do auditor.</li> </ul> <p>Ex: cálculo de notas fiscais.</p>

**Quadro 3 – Categorias de Controle**

Fonte: Adaptado de CRC-SP (1996).

Em relação às categorias de Controle Interno constatou-se que as categorias são distintas, cada uma com características específicas. No entanto, todas têm por objetivo aperfeiçoar o gerenciamento das atividades da empresa, reduzir erros e também auxiliar o auditor a formar sua opinião de forma mais objetiva, fazendo com que ele identifique em cada área quais os mecanismos mais eficientes e confiáveis.

### 2.3.3 Controles Financeiros

Os controles financeiros são indispensáveis para a gestão de uma empresa, pois apesar de existir outros controles, o controle financeiro é a base do sistema de controles internos da organização e é a partir dele que todos os outros controles tornam-se viáveis. Os principais controles financeiros são: os controles de caixa, controles de contas a pagar e controles de contas a receber.

CONTROLES FINANCEIROS	DEFINIÇÃO
<p style="text-align: center;"><b>Controles de Caixa</b></p>	<p>O controle de caixa tem a finalidade de manter o registro de todos os recebimentos e pagamentos da empresa que ocorrem diariamente. E também é o setor mais provável de sofrer desvios e desfalques, como por exemplo: fazer o registro da vendas a menor, deixar de registrar vendas, etc.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Controles de Contas a Pagar</b></p>	<p>O controle de contas a pagar proporciona uma visualização global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar de forma fácil os pagamentos a serem efetuados em determinado período. O responsável pelas contas a pagar tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos de contas (as notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc.), através da emissão de autorização de pagamentos e respectivos cheques.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Controles de Contas a Receber</b></p>	<p>As contas a receber são representadas por faturas ou duplicatas e são relacionadas com as receitas da empresa. A correta administração das contas a receber pode resultar em melhorias das operações, no entanto, se os candidatos a crédito e os métodos de cobrança não forem escolhidos corretamente, poderá haver redução nos recebimentos de caixa, o que poderá fazer com que a empresa procure capital adicional para financiar as vendas.</p>

**Quadro 4 – Controles Financeiros**

Fonte: Adaptado de Reinert (2008).

Refletindo sobre as definições acerca dos controles financeiros, percebe-se que uma boa gestão financeira é essencial para o sucesso empresarial, pois o objetivo de todas as empresas é obter o lucro. Para que seja possível alcançar este objetivo é necessário que se tenham dados e informações confiáveis oriundas dos controles de caixa, contas a pagar e contas a receber.



### 2.3.4 Avaliação do Controle Interno

A avaliação do Controle Interno deve ser realizada de acordo com a necessidade da empresa auditada, onde o auditor através de seus conhecimentos específicos determina as possíveis conseqüências e implicações do processo auditorial, bem como os procedimentos a serem adotados.

No quadro a seguir são demonstrados quatro aspectos para avaliar os controles internos.

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
<b>Sistema de Controle Interno Adequado.</b>	Compreende todos os aspectos fundamentais, procedimentos e práticas compatíveis, possibilitando alcançar os objetivos que foram propostos.
<b>Sistema de Controle Interno Adequado, Podendo ser Aprimorado.</b>	Contém descrição semelhante ao anterior, entretanto é recomendável que o sistema seja aperfeiçoado de acordo com as circunstâncias e necessidades, podendo inclusive torna-se mais econômico e confiável.
<b>Sistema de Controle Interno Adequado, Com Fraquezas.</b>	Apresenta deficiências que podem vir a afetar o sistema de controle como um todo, no momento de sua descoberta deve ser acompanhado pelo auditor para a determinação de suas conseqüências.
<b>Sistema de Controle Interno Inadequado</b>	Possui graves problemas nos sistemas de controle interno, ou até mesmo inexistente. Desta forma, permite que ocorram anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa.

**Quadro 5 – Avaliação dos Controles Internos**

Fonte: Adaptado de Attie (1992).

Os aspectos citados no quadro 4 são de suma importância no decorrer do processo auditorial, pois diante dos resultados obtidos o auditor pode tomar as providências necessárias, sugerindo reestruturação, correção ou manutenção dos sistemas de controles internos.

### 3 ESTUDO DE CASO

A pesquisa apresenta em seu estudo de caso, os dados retirados de uma Rede de Concessionárias de Veículos como forma de identificar a estrutura organizacional e analisar sistemas de Controles Internos das contas a pagar e contas a receber.

Neste capítulo é apresentado o histórico da empresa estudada, a coleta de dados, a análise da estrutura organizacional da empresa e a análise dos Controles Internos.

#### 3.1 A EMPRESA

A empresa a ser estudada nesta pesquisa, trata-se de uma organização de médio porte, cujo nome empresarial não poderá ser divulgado por motivo de sigilo. Ela está inserida no ramo automobilístico há 20 anos, iniciou suas atividades no dia 1º de agosto de 1987 quando dois amigos motivados pela paixão por automóveis resolveram iniciar seu negócio com uma pequena loja de veículos usados na região da grande Florianópolis. Em virtude do crescimento do ramo automobilístico no Brasil os proprietários com espírito empreendedor e vontade de crescer continuaram abrindo novas lojas e em 1997 com a entrada de um novo sócio a empresa se consolidou no mercado.

O crescimento do período de 1987 até 2003 foi significativo enquanto a empresa comercializava veículos semi-novos multimarcas, entretanto, o próximo passo dos proprietários foi mais firme, que seria tornar-se uma distribuidora de veículos autorizada. O crescimento de 2003 até hoje talvez tenha sido maior que nos primeiros 16 anos da rede por conta de uma mudança no mercado de automóveis, onde os clientes cada vez mais procuram carros novos e se tornam fiéis a uma determinada marca. Em 2003 a empresa resolveu entrar no mercado de veículos novos abrindo duas distribuidoras autorizadas Ford em Porto Alegre/RS e uma em Lages/SC. Além das distribuidoras autorizadas Ford, em 2004 a empresa em mais uma etapa de seu crescimento investiu em uma concessionária autorizada Mitsubishi na região da Grande Florianópolis/SC. Em 2006 a empresa adquiriu a concessionária da General Motors situada na cidade de São Bento do Sul ampliando ainda mais seus negócios,

com a aquisição a empresa abriu nos anos seguintes mais duas concessionárias General Motors nas cidades de Mafra/SC e Rio Negrinho/SC.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 600 colaboradores distribuídos por 7 concessionários de veículos, sendo 3 concessionários Ford, 3 concessionárias General Motors e 1 concessionária Mitsubishi, além das concessionárias a empresa ainda conta com 5 pontos de revenda de veículos multimarcas semi-novos, distribuídas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Em 2008, buscando um novo desafio, a empresa vem fazendo novos investimentos no ramo motociclístico, abrindo duas concessionárias autorizadas da marca Dafra na região da Grande Florianópolis/SC. Até o início de 2009, serão inauguradas mais duas distribuidoras de autorizadas Dafra no estado de Santa Catarina.

A rede com o intuito de procurar fidelizar seus clientes e atendê-los da melhor maneira possível ainda conta com outros produtos agregados, contém uma locadora de automóveis em cada loja da rede e opera também com uma corretora de seguros que atende a demanda das próprias revendas, fazendo com que o cliente esteja cada vez mais perto da empresa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados e as informações necessárias para a realização deste trabalho foram obtidos através de entrevistas informais e questionários estruturados com base na Escala Likert para melhor avaliar os dados. Foram realizadas entrevistas com o diretor financeiro da rede, com um gerente do departamento financeiro de uma das filiais e com um gerente regional de vendas e marketing. Também foram aplicados questionários com quatro colaboradores da empresa, sendo três gerentes do departamento financeiro (um de cada filial) e um gerente regional de vendas e marketing.

### 3.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional está dividida em quatro diretorias e estas por sua vez estão subordinadas ao diretor geral da rede que é um dos proprietários.

Os quatro diretores citados são: diretor financeiro, diretor de vendas e marketing, diretor de recursos humanos e diretor de pós venda. As diretorias da empresa e o departamento de contabilidade que é subordinado ao diretor financeiro, ficam sediados na região da Grande Florianópolis em uma das lojas da rede. A fim de facilitar o entendimento, os colaboradores que são subordinados aos gerentes de cada filial não serão mencionados nesta explicação.

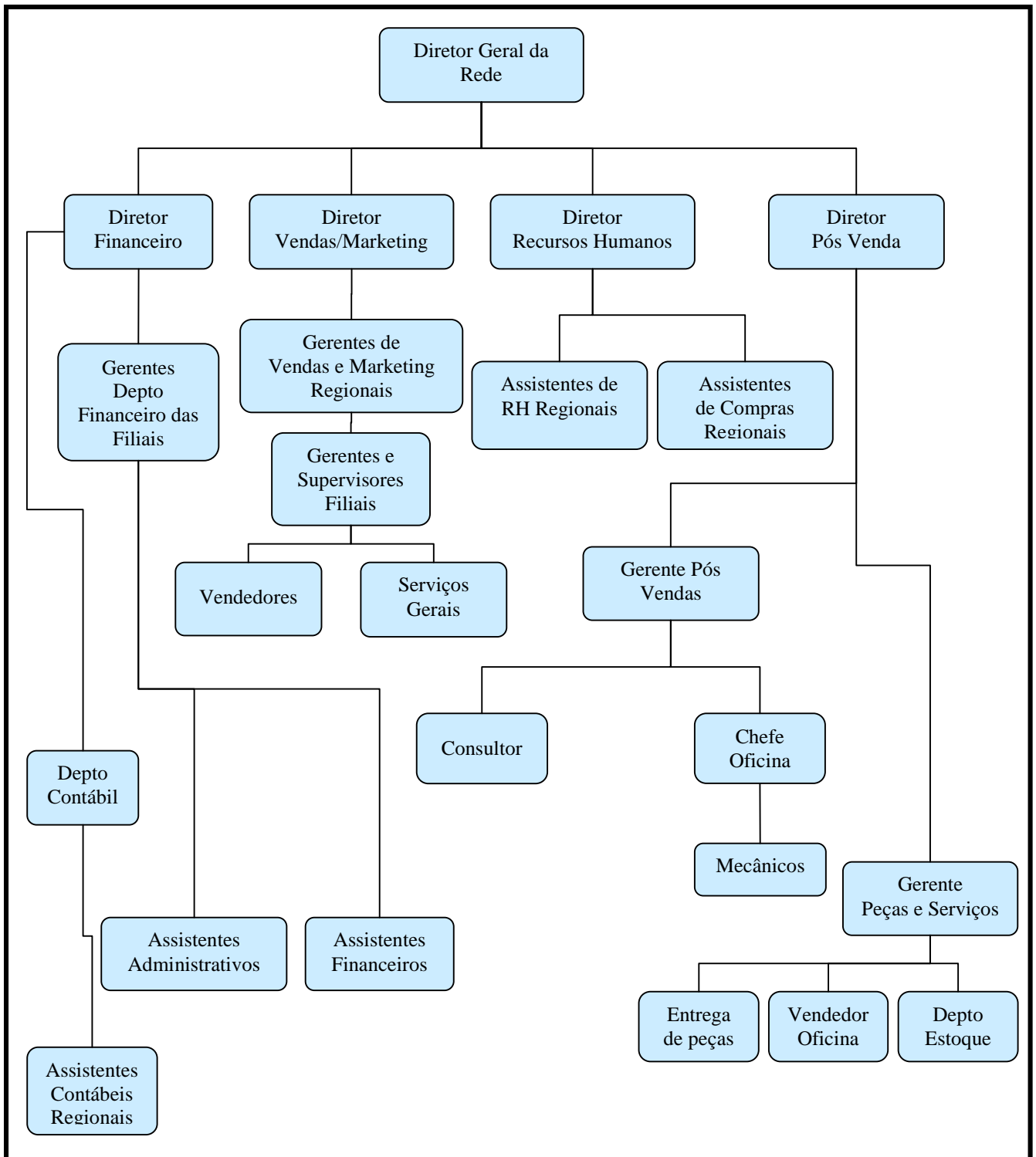
A diretoria financeira é constituída pelo departamento de contabilidade que tem um assistente contábil em cada região onde a empresa opera e os gerentes financeiros de cada filial da rede.

Em relação a diretoria de vendas e marketing, ela é composta por quatro gerentes regionais que tem como subordinados os gerentes e supervisores de cada filial.

A diretoria de recursos humanos possui uma característica distinta, pois não existem gerentes subordinados ao diretor de recursos humanos, há apenas assistentes regionais de recursos humanos e assistentes regionais de compras.

A diretoria de pós venda possui uma peculiaridade comparada às demais diretorias, pois nem todas as filiais estão ligadas direta ou indiretamente a esta diretoria, apenas o gerente de pós vendas e o gerente de peças e serviços de cada uma das distribuidoras autorizadas da rede estão subordinados a ela.

Para melhor visualização de como é a estrutura desta organização, a figura 1 apresenta o organograma da empresa:



**Figura 1 : Estrutura Organizacional da Empresa**

Em relação à estrutura organizacional, cabe ressaltar que houve certa dificuldade na elaboração do organograma definindo a estrutura organizacional da empresa, pois no decorrer das entrevistas os entrevistados mostravam-se confusos em alguns pontos relacionados aos cargos e funções dos colaboradores.

### 3.4 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS

Este tópico apresenta os questionamentos levantados acerca dos controles gerais e controles de caixa, dos controles de contas a pagar e dos controles de contas a receber, bem como a análise dos pontos relevantes de cada controle e por último é feita uma análise dos resultados gerais.

#### 3.4.1 Análise de Controles Gerais e Controles de Caixa

Para que seja possível analisar os controles utilizados nas contas a pagar e contas a receber é indispensável que se façam alguns questionamentos relacionados aos controles gerais e controles de caixa.

O quadro apresenta as respostas obtidas relacionadas aos controles gerais:

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES GERAIS</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b> Existe organograma definindo claramente funções e hierarquia?	1	2	1	
<b>2</b> Existem auditoria interna, funcionando com efetividade?	4			
<b>3</b> São utilizados relatórios para a Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das vendas?			1	3
<b>4</b> Há análises ou relatórios que possibilitem à Diretoria/Gerência detectar transações anormais, iliquidez de clientes e transações de valores significativos?			2	2
<b>5</b> As faturas e notas de crédito são assinadas ou rubricadas por um diretor ou funcionário categorizado antes de serem contabilizadas?				4
<b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

**Quadro 6 – Análise Controles Gerais**

Analisando o quadro percebe-se que as respostas obtidas na questão 1 que se refere ao organograma da empresa refletem a dificuldade encontrada para a elaboração do organograma da empresa, pois três das quatro respostas foram negativas, acarretando, portanto em uma deficiência no Plano de Organização da empresa que é uma característica fundamental dos Controles Internos.

Na questão 2 sobre a existência ou não de Auditoria Interna, as respostas foram totalmente negativas. Inclusive durante a entrevista realizada com o diretor financeiro foi feito um questionamento referindo-se a ausência da Auditoria Interna e a resposta foi a seguinte: “uma vez ou outra é feita auditoria e não é realizada em todas as lojas”. Detecta-se, portanto um ponto a ser repensado pelos administrados já que a Auditoria Interna conforme explicitado no capítulo anterior é uma atividade voltada para a avaliação e eficácia dos sistemas gerenciais e tem por objetivo não apenas observar se os controles estão funcionando, mas também verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados.

A Figura 2 demonstra as respostas obtidas nos controles gerais:

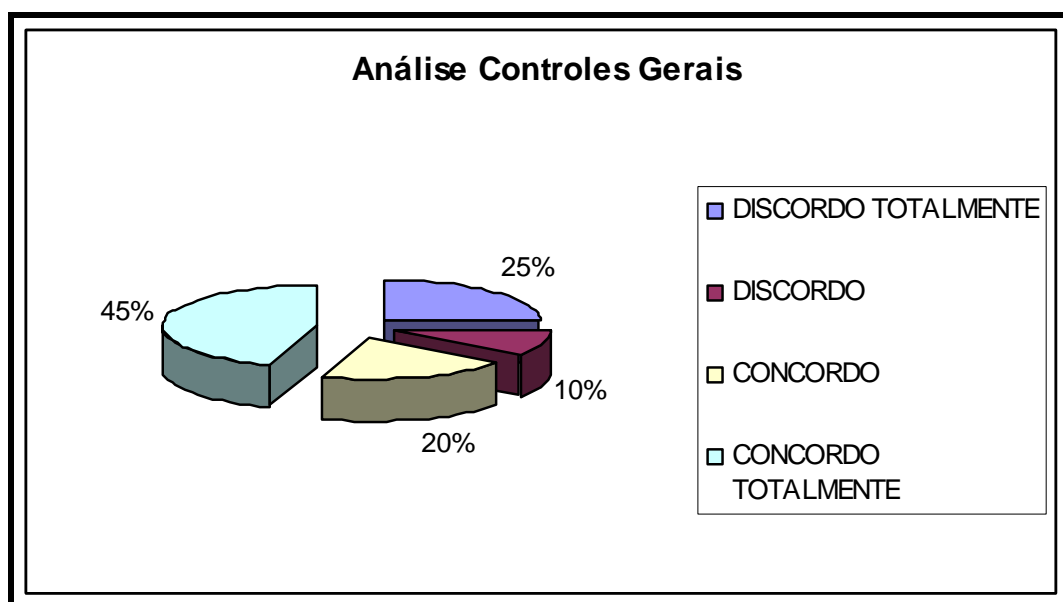


Figura 2 – Análise Controles Gerais

Com base na visualização gráfica conclui-se que a maior parte das respostas foram positivas, que seriam as respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo” o que significa que os controles gerais que obtiveram estas respostas são adequados podendo ser aprimorados em alguns pontos. Já as respostas negativas “Discordo” e “Discordo Totalmente” significam que o sistema possui áreas fragilizadas que merecem uma atenção especial dos administradores, principalmente relacionado ao “Plano da Organização” e a inexistência de Auditoria Interna em todas as lojas da rede.

No quadro 6 são expostas as repostas relacionadas aos controles de caixa:

QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO				
CONTROLES DE CAIXA	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1 O caixa diário é fechado diariamente?				4
2 O caixa diário destina-se, normalmente, para pequenas despesas, nunca transitando por ele pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc.?				4
3 O caixa diário funciona no sistema de fundo fixo?				4
4 A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração a movimentação de despesas?				4
5 Os pagamentos feitos através do caixa diário têm comprovante formal?			2	2
6 Os comprovantes de pagamento são apresentados no momento de obter reembolso?				4
7 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?			1	3
8 O responsável pelo caixa diário tem acesso somente aos recursos de seu caixa, nunca tendo acesso a outros fundos ou outras disponibilidades?			1	3
9 O dinheiro do caixa diário é conferido periodicamente?			1	3
<b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>31</b>

Quadro 7 – Análise Controles de Caixa

Analisando as repostas, nota-se que todas as repostas foram positivas. Destacando que no caixa diário nunca transitam pagamentos a fornecedores, salários, comissões, como também o fato do caixa diário funcionar no sistema de fundo fixo e que a quantia de fundo fixo é estabelecida de acordo com a movimentação de despesas diárias.

A Figura 3 evidencia a soberania das repostas positivas:

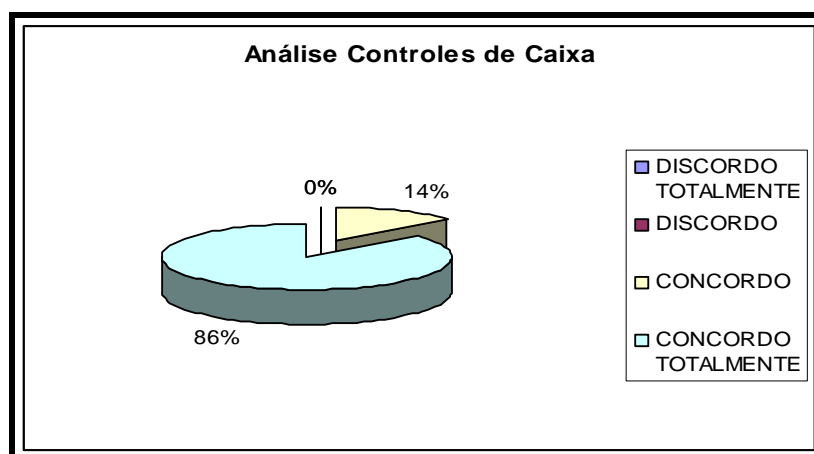


Figura 3 – Análise Controles de Caixa



Desta forma o resultado obtido na análise dos controles de caixa foi “adequado”, pois compreende todos os aspectos fundamentais, procedimentos necessários para atender as necessidades da empresa. Contudo, o percentual de respostas “concordo” foi de 14%, que demonstra que existem alguns requisitos a serem aprimorados.

### 3.4.2 Análise dos Controles de Contas a Pagar

Para analisar estes controles foram aplicadas 13 questões específicas aos controles de pagamento e contas a pagar como se pode observar no quadro a seguir:

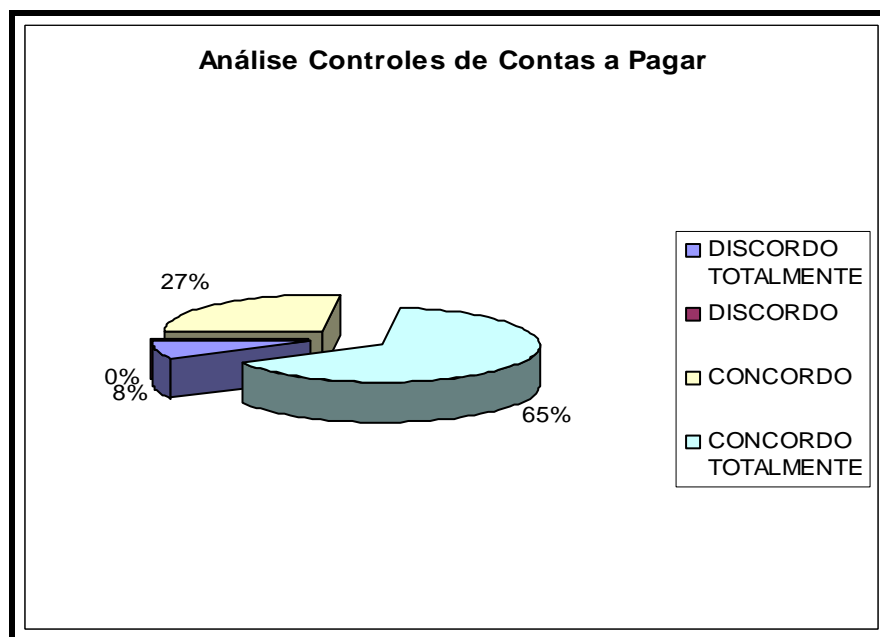
<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES DE CONTAS A PAGAR</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Na emissão de cheques, a favor de fornecedor, o cheque é emitido nominalmente ao fornecedor?				4
2 No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos comprovantes (fatura, duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?			1	3
3 Em caso afirmativo, depois do pagamento esses documentos são cancelados para evitar reapresentação?			3	1
4 É utilizado um sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?				4
5 Existem formalismos para que os cheques sejam emitidos?			1	3
6 Existe controle e conferência anterior e posterior à emissão?			1	3
7 Existem procedimentos para a distribuição dos cheques depois de assinados?			2	2
8 É exigido algum documento para efetuar pagamentos?				4
9 As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem qualquer vinculação às pessoas que emitem os cheques e fazem pagamentos?	4			
10 As pessoas incumbidas da emissão de cheques e de efetuar pagamentos não tem acesso a escrituração contábil, principalmente razão?				4
11 Existem mecanismos para evitar o registro e pagamento de faturas fictícias?			1	3
12 Existem procedimentos para detectar as duplicatas em atraso?			2	2
13 Há controles para evitar a contabilização em duplicidade de pagamento de faturas reais?			3	1
<b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>34</b>

**Quadro 8 – Análise dos Controles das Contas a Pagar**

Observando as respostas obtidas no quadro anterior detectou-se que na questão 9, todas as respostas foram “discordo totalmente”, identificando, portanto um falha no sistema de controle de contas a pagar que pode comprometer o sistema como um todo, pois a fraude e o erro podem ocorrer com facilidade. Uma vez que a pessoa responsável por emitir os cheques também é responsável pela conciliação bancária e pelos pagamentos efetuados.

As demais respostas foram “concordo totalmente” e “concordo”, destacando que todas as respostas obtidas na questão 1, na questão 4, na questão 8 e na questão 10 foram “concordo totalmente” o que demonstra que os controles observados nestas questões funcionam com efetividade, caracterizando um sistema adequado.

A Figura 4 registra as respostas obtidas em relação as questões sobre controles de contas a pagar:



**Figura 4 – Análise Controles de Contas a Pagar**

Considerando o gráfico apresentado na figura 4 constatou-se que 65% das respostas a respeito dos controles das contas a pagar foram “concordo totalmente”, 27% “concordo”. E os 8% restantes “discordo totalmente” se referem às considerações preliminares acerca da questão 9 deste assunto, que como foi mencionado podem comprometer o sistema de Controles Internos das contas a pagar como um todo, portanto essa deficiência encontrada deve ser analisada e corrigida para que no futuro não venham a ocorrer fraudes e atos de dolo contra a empresa.

### 3.4.3 Análise dos Controles de Contas a Receber

Para formar uma opinião sobre estes controles foram observadas 13 questões específicas aos controles de recebimentos e contas a receber que são evidenciadas a seguir:

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Cheques recebidos são imediatamente cruzados?				4
2 Existem controles para assegurar que todas as vendas efetuadas sejam faturadas?				4
3 Esses controles demonstram que todas as vendas efetuadas sejam contabilizadas?			1	3
4 As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?			1	3
5 Todas as notas de crédito referentes a devoluções ou abatimentos são aprovadas por diretor ou funcionário categorizado?				4
6 Em caso positivo, há evidência dessa aprovação?	2	1	1	
7 Há controle eficiente sobre a emissão de Notas de Crédito por devoluções, abatimentos etc. para assegurar que correspondem a operações reais?		3	1	
8 Há controles para evitar o registro de vendas fictícias?			2	2
9 Existe sistema apropriado para avaliar os riscos de crédito?				4
10 As contas a receber, de qualquer natureza, são periodicamente verificadas e conciliadas com a escrituração contábil?			3	1
11 São utilizados relatórios para à Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das contas a receber?				4
12 As vendas efetuadas a dinheiro são conciliadas com as notas fiscais de vendas a vista?				4
13 Todos os recebimentos (de vendas a vista) são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?	1	3		
<b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>33</b>

**Quadro 9 – Análise dos Controles das Contas a Receber**

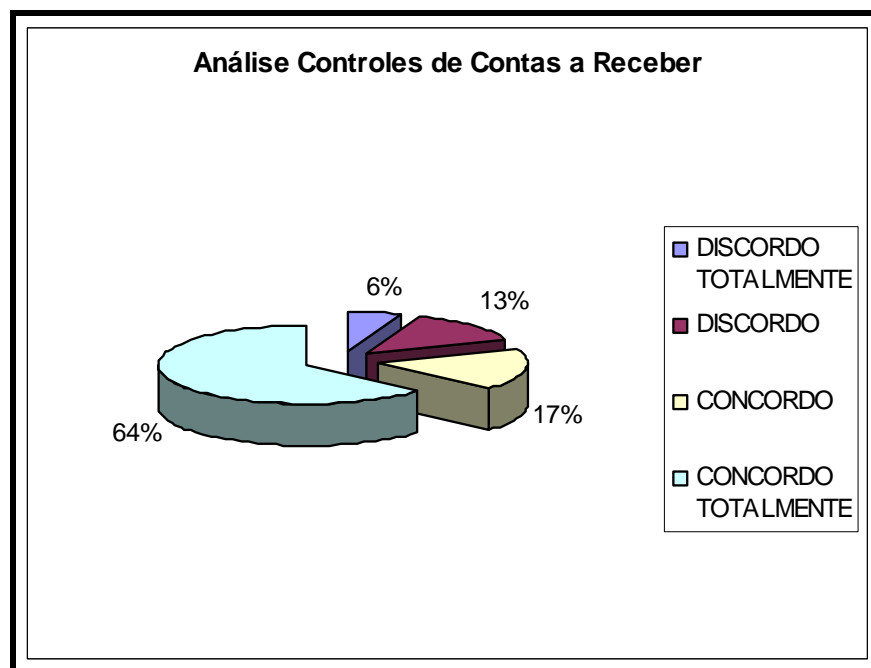
Diante das respostas obtidas observou-se que na questão 5 todas as respostas foram “concordo totalmente”, entretanto na questão 6 e na questão 7, seis das oito respostas possíveis foram negativas o que demonstra que existe uma fragilidade nos controles referentes a notas de crédito, pois não são emitidos documentos que comprovem que um diretor ou funcionário categorizado autorizou a nota de crédito, como também não existe um controle

eficiente para assegurar que as operações são reais. Deixando, portanto, uma margem para ocorrer fraude ou erro por parte dos colaboradores.

Outro ponto a ser analisado é relacionado a questão 13, pois o resultado obtido demonstra que este controle possui fraquezas, já que nem todos os recebimentos a vista são depositados intactos no banco, tais falhas podem acarretar em desvios de dinheiro.

Além das deficiências detectadas anteriormente, é importante mencionar a questão 1, a questão 2, a questão 9, a questão 11 e a questão 12 em que todas as respostas foram “concordo totalmente”, o que evidencia que os controles analisados nestas questões específicas são adequados e funcionam com efetividade.

Na Figura 5 é apresentada a participação de cada resposta nas questões relacionadas aos controles das contas a receber:



**Figura 5 – Análise Controles de Contas a Receber**

Analisando a figura acima, percebe-se a superioridade das respostas “concordo totalmente” o que demonstra que grande parte dos controles relacionados a contas a receber são adequados, no entanto 17% das repostas foram “concordo” detectando alguns controles a serem aprimorados. As demais respostas foram “discordo totalmente” com 6% e “discordo” com 13%, em virtude das respostas obtidas nas questões 6 e 7 na análise das contas a receber.

### 3.4.4 Análise dos Resultados Gerais

Analisando-se todas as respostas obtidas dos questionários aplicados percebeu-se que nos quatro tipos de controles analisados houve uma supremacia das respostas “concordo totalmente”. Destacando-se os questionamentos referentes aos controles de caixa, em que todas as respostas foram positivas.

Na figura 6 é demonstrado um gráfico composto por todas as respostas obtidas:

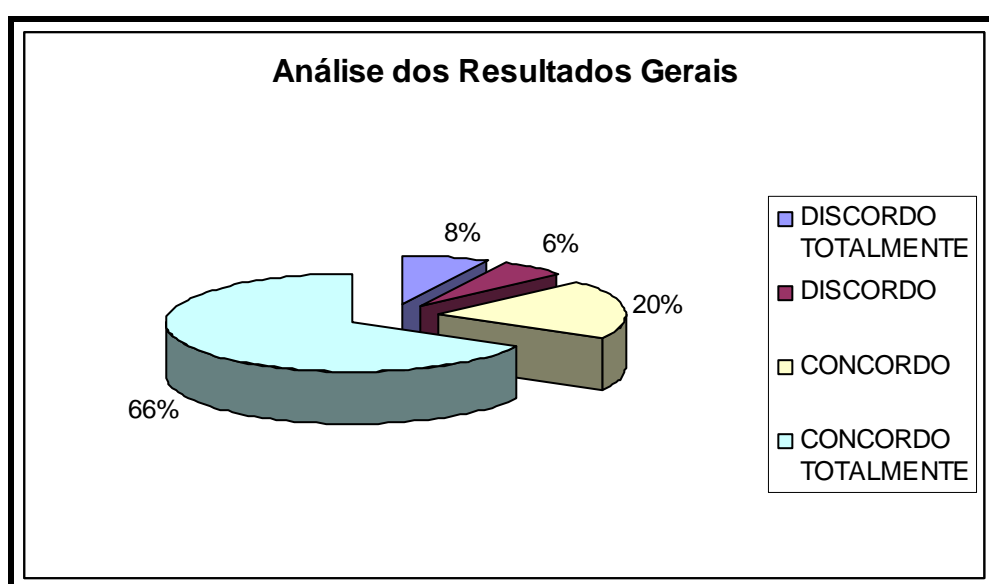


Figura 6 – Análise dos Resultados Gerais

Através da visualização gráfica é visível que grande parte das respostas são “concordo totalmente” e “concordo” o que demonstra que a empresa possui muitos controles adequados ou que necessitam de pequenas correções. Entretanto 8% das respostas foram “discordo totalmente” e 6% “discordo” evidenciando a necessidade de se ter uma auditoria interna funcionando com efetividade o que não acontece na organização estudada. Pois pequenas deficiências nos Controles Internos podem comprometer o sistema todo.

Os principais problemas detectados na análise dos questionamentos sobre “Controles Gerais” se referem à inexistência de Auditoria Interna em todas as filiais da empresa estudada e a fragilidade no plano de organização. Em relação aos “Controles das Contas a Pagar” a principal deficiência encontrada é relacionada aos controles na emissão dos cheques, visto que uma mesma pessoa emite os cheques e faz as conciliações bancárias. E por último nos “Controles das Contas a Receber” foi detectado fraquezas nos controles relacionados às notas de crédito.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do constante crescimento das empresas nos últimos anos a Auditoria Interna vem se destacando como ferramenta indispensável para o sucesso empresarial. Os administradores com o objetivo de realizar eficazmente seu trabalho necessitam de uma estrutura que verifique se os sistemas de gestão e controles adotados funcionam com efetividade.

A Auditoria Interna é importante, pois é uma atividade independente das demais áreas da empresa e é utilizada como ferramenta de assessoramento ao pessoal da administração. Quando é realizada de forma eficiente traz benefícios significativos, pois tem como objetivo principal observar se os Controles Internos funcionam com efetividade, bem como monitorar e estabelecer planos e métodos de trabalho para tornar os mecanismos mais eficientes, detectando falhas nas áreas examinadas, corrigindo-as a fim de melhorar as operações realizadas pela empresa atendendo principalmente aos interesses da alta administração.

Portanto, na presente pesquisa buscou-se evidenciar a importância da Auditoria Interna para as sociedades empresariais, analisando o processo de gestão e os controles utilizados nas contas a pagar e nas contas a receber de uma Rede de Concessionárias de Veículos.

Cabe destacar que a metodologia aplicada neste trabalho acadêmico contribuiu de forma significativa para o atingimento dos objetivos propostos.

Através da fundamentação teórica e do estudo de caso, foi possível atingir os objetivos específicos descritos no item 1.2., visto que foram apresentados teorias e conceitos relacionados principalmente a Auditoria Interna, seus objetivos, sua importância e necessidade, bem como considerações sobre os controles internos e seus objetivos.

Outro objetivo específico alcançado foi descrever a estrutura organizacional utilizada na empresa em questão, com o auxílio das entrevistas informais realizadas foi elaborado o organograma da empresa.

Por último foram analisados os controles internos utilizados nas contas a pagar e contas a receber, com a aplicação de questionários específicos a cada área demonstrando-se os resultados obtidos. Identificaram-se alguns controles inadequados que merecem maior atenção por parte dos administradores, pois podem comprometer o sistema como um todo, necessitando, portanto, de uma reformulação nesses controles para garantir o bom

desempenho das atividades da empresa. E também foram destacados os controles adequados que atendem todos os aspectos fundamentais, procedimentos e práticas compatíveis aos interesses da empresa.

Recomenda-se para futuras pesquisas:

- Estudar a necessidade da Auditoria Interna para as empresas de pequeno porte;
- Estudar a análise dos Controles Internos utilizados em outras empresas;
- Estudar o papel da Auditoria Interna contra as fraudes e erros nas organizações.

E por último às recomendações para a empresa:

- Ampliar a amostra de entrevistas e questionários;
- Aprimorar os Controles Internos deficientes detectados na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6ª Edição São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, Francisco José de. A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna. Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.

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

\_\_\_\_\_. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3ª edição São Paulo: Atlas, 1998.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G.; tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAM, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. [s.l.]: Mc. Graw - Hill do Brasil, 1983.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 781/95 de 24 de março de 1995. Aprova a NBC P 3 – Normas Profissionais do Auditor Interno. Disponível em: < <http://www.cfc.org.br> > acesso em 30/05/2008.

\_\_\_\_\_. Resolução CFC nº 986/03 de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC T 12 – Da Auditoria Interna. Disponível em: < <http://www.cfc.org.br> > acesso em 30/05/2008.

CRC SP - **Curso básico de auditoria 1: normas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1996. 309p.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MELLO, Agostinho de Oliveira. **Auditoria Interna**. Disponível em: < <http://www.auditoriainterna.com.br> > acesso em 05/04/2008.

OLIVEIRA, Luís M., PEREZ Jr., José H., SILVA, Carlos A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAULA, Maria Gorete Miranda Almeida. **Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8º ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszksat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2001.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Maringá, n. 03, p.33-44, jan./jun. 2004. Semestral.

REINERT, Nilséia. **A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: < <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html> > acesso em 29/06/2008.

## **ANEXOS**

Questionários aplicados com quatro colaboradores.

**Questionário 1** – Aplicado com o gerente do departamento financeiro da filial de Lages/SC.

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES GERAIS</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Existe organograma definindo claramente funções e hierarquia?		1		
2 Existem auditoria interna, funcionando com efetividade?	1			
3 São utilizados relatórios para a Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das vendas?				1
4 Há análises ou relatórios que possibilitem à Diretoria/Gerência detectar transações anormais, iliquidez de clientes e transações de valores significativos?			1	
5 As faturas e notas de crédito são assinadas ou rubricadas por um diretor ou funcionário categorizado antes de serem contabilizadas?				1
<b>CONTROLES DE CAIXA</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 O caixa diário é fechado diariamente?				1
2 O caixa diário destina-se, normalmente, para pequenas despesas, nunca transitando por ele pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc.?				1
3 O caixa diário funciona no sistema de fundo fixo?				1
4 A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração a movimentação de despesas?				1
5 Os pagamentos feitos através do caixa diário têm comprovante formal?			1	
6 Os comprovantes de pagamento são apresentados no momento de obter reembolso?				1
7 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?				1
8 O responsável pelo caixa diário tem acesso somente aos recursos de seu caixa, nunca tendo acesso a outros fundos ou outras disponibilidades?				1
9 O dinheiro do caixa diário é conferido periodicamente?				1
<b>CONTROLES DE CONTAS A PAGAR</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Na emissão de cheques, a favor de fornecedor, o cheque é emitido nominalmente ao fornecedor?				1
2 No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos comprovantes (fatura, duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?				1

3 Em caso afirmativo, depois do pagamento esses documentos são cancelados para evitar reapresentação?			1	
4 É utilizado um sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?				1
5 Existem formalismos para que os cheques sejam emitidos?				1
6 Existe controle e conferência anterior e posterior à emissão?				1
7 Existem procedimentos para a distribuição dos cheques depois de assinados?				1
8 É exigido algum documento para efetuar pagamentos?				1
9 As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem qualquer vinculação às pessoas que emitem os cheques e fazem pagamentos?	1			
10 As pessoas incumbidas da emissão de cheques e de efetuar pagamentos não tem acesso a escrituração contábil, principalmente razão?				1
11 Existem mecanismos para evitar o registro e pagamento de faturas fictícias?				1
12 Existem procedimentos para detectar as duplicatas em atraso?			1	
13 Há controles para evitar a contabilização em duplicidade de pagamento de faturas reais?			1	
<b>CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Cheques recebidos são imediatamente cruzados?				1
2 Existem controles para assegurar que todas as vendas efetuadas sejam faturadas?				1
3 Esses controles demonstram que todas as vendas efetuadas sejam contabilizadas?				1
4 As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?				1
5 Todas as notas de crédito referentes a devoluções ou abatimentos são aprovadas por diretor ou funcionário categorizado?				1
6 Em caso positivo, há evidência dessa aprovação?	1			
7 Há controle eficiente sobre a emissão de Notas de Crédito por devoluções, abatimentos etc. para assegurar que correspondem a operações reais?		1		
8 Há controles para evitar o registro de vendas fictícias?				1
9 Existe sistema apropriado para avaliar os riscos de crédito?				1
10 As contas a receber, de qualquer natureza, são periodicamente verificadas e conciliadas com a escrituração contábil?			1	

11 São utilizados relatórios para à Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das contas a receber?				1
12 As vendas efetuadas a dinheiro são conciliadas com as notas fiscais de vendas a vista?				1
13 Todos os recebimentos (de vendas a vista) são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?		1		

Fonte: Adaptado Franco e Marra (1992).

**Questionário 2** – Aplicado com o gerente do departamento financeiro de uma das filiais de Porto Alegre/RS.

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES GERAIS</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Existe organograma definindo claramente funções e hierarquia?			1	
2 Existem auditoria interna, funcionando com efetividade?	1			
3 São utilizados relatórios para a Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das vendas?			1	
4 Há análises ou relatórios que possibilitem à Diretoria/Gerência detectar transações anormais, iliquidez de clientes e transações de valores significativos?				1
5 As faturas e notas de crédito são assinadas ou rubricadas por um diretor ou funcionário categorizado antes de serem contabilizadas?				1
<b>CONTROLES DE CAIXA</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 O caixa diário é fechado diariamente?				1
2 O caixa diário destina-se, normalmente, para pequenas despesas, nunca transitando por ele pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc.?				1
3 O caixa diário funciona no sistema de fundo fixo?				1
4 A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração a movimentação de despesas?				1
5 Os pagamentos feitos através do caixa diário têm comprovante formal?				1
6 Os comprovantes de pagamento são apresentados no momento de obter reembolso?				1
7 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?				1
8 O responsável pelo caixa diário tem acesso somente aos recursos de seu caixa, nunca tendo acesso a outros fundos ou outras disponibilidades?			1	

9 O dinheiro do caixa diário é conferido periodicamente?				1
<b>CONTROLES DE CONTAS A PAGAR</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Na emissão de cheques, a favor de fornecedor, o cheque é emitido nominalmente ao fornecedor?				1
2 No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos comprovantes (fatura, duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?				1
3 Em caso afirmativo, depois do pagamento esses documentos são cancelados para evitar reapresentação?				1
4 É utilizado um sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?				1
5 Existem formalismos para que os cheques sejam emitidos?			1	
6 Existe controle e conferência anterior e posterior à emissão?			1	
7 Existem procedimentos para a distribuição dos cheques depois de assinados?			1	
8 É exigido algum documento para efetuar pagamentos?				1
9 As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem qualquer vinculação às pessoas que emitem os cheques e fazem pagamentos?	1			
10 As pessoas incumbidas da emissão de cheques e de efetuar pagamentos não tem acesso a escrituração contábil, principalmente razão?				1
11 Existem mecanismos para evitar o registro e pagamento de faturas fictícias?			1	
12 Existem procedimentos para detectar as duplicatas em atraso?			1	
13 Há controles para evitar a contabilização em duplicidade de pagamento de faturas reais?				1
<b>CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Cheques recebidos são imediatamente cruzados?				1
2 Existem controles para assegurar que todas as vendas efetuadas sejam faturadas?				1
3 Esses controles demonstram que todas as vendas efetuadas sejam contabilizadas?				1
4 As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?			1	
5 Todas as notas de crédito referentes a devoluções ou abatimentos são aprovadas por diretor ou funcionário categorizado?				1
6 Em caso positivo, há evidência dessa aprovação?		1		
7 Há controle eficiente sobre a emissão de Notas de Crédito por devoluções, abatimentos etc. para assegurar que correspondem a operações reais?			1	

<b>8</b> Há controles para evitar o registro de vendas fictícias?			1	
<b>9</b> Existe sistema apropriado para avaliar os riscos de crédito?				1
<b>10</b> As contas a receber, de qualquer natureza, são periodicamente verificadas e conciliadas com a escrituração contábil?			1	
<b>11</b> São utilizados relatórios para à Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das contas a receber?				1
<b>12</b> As vendas efetuadas a dinheiro são conciliadas com as notas fiscais de vendas a vista?				1
<b>13</b> Todos os recebimentos (de vendas a vista) são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?	1			

Fonte: Adaptado Franco e Marra (1992).

**Questionário 3** – Aplicado com o gerente do departamento financeiro de uma das filiais de Florianópolis/SC.

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES GERAIS</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b> Existe organograma definindo claramente funções e hierarquia?	1			
<b>2</b> Existem auditoria interna, funcionando com efetividade?	1			
<b>3</b> São utilizados relatórios para a Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das vendas?				1
<b>4</b> Há análises ou relatórios que possibilitem à Diretoria/Gerência detectar transações anormais, iliquidez de clientes e transações de valores significativos?				1
<b>5</b> As faturas e notas de crédito são assinadas ou rubricadas por um diretor ou funcionário categorizado antes de serem contabilizadas?				1
<b>CONTROLES DE CAIXA</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b> O caixa diário é fechado diariamente?				1
<b>2</b> O caixa diário destina-se, normalmente, para pequenas despesas, nunca transitando por ele pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc.?				1
<b>3</b> O caixa diário funciona no sistema de fundo fixo?				1
<b>4</b> A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração a movimentação de despesas?				1
<b>5</b> Os pagamentos feitos através do caixa diário têm comprovante formal?			1	
<b>6</b> Os comprovantes de pagamento são apresentados no				1

momento de obter reembolso?				
7 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?			1	
8 O responsável pelo caixa diário tem acesso somente aos recursos de seu caixa, nunca tendo acesso a outros fundos ou outras disponibilidades?				1
9 O dinheiro do caixa diário é conferido periodicamente?				1
<b>CONTROLES DE CONTAS A PAGAR</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Na emissão de cheques, a favor de fornecedor, o cheque é emitido nominalmente ao fornecedor?				1
2 No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos comprovantes (fatura, duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?				1
3 Em caso afirmativo, depois do pagamento esses documentos são cancelados para evitar reapresentação?			1	
4 É utilizado um sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?				1
5 Existem formalismos para que os cheques sejam emitidos?				1
6 Existe controle e conferência anterior e posterior à emissão?				1
7 Existem procedimentos para a distribuição dos cheques depois de assinados?				1
8 É exigido algum documento para efetuar pagamentos?				1
9 As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem qualquer vinculação às pessoas que emitem os cheques e fazem pagamentos?	1			
10 As pessoas incumbidas da emissão de cheques e de efetuar pagamentos não tem acesso a escrituração contábil, principalmente razão?				1
11 Existem mecanismos para evitar o registro e pagamento de faturas fictícias?				1
12 Existem procedimentos para detectar as duplicatas em atraso?				1
13 Há controles para evitar a contabilização em duplicidade de pagamento de faturas reais?			1	
<b>CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Cheques recebidos são imediatamente cruzados?				1
2 Existem controles para assegurar que todas as vendas efetuadas sejam faturadas?				1
3 Esses controles demonstram que todas as vendas efetuadas sejam contabilizadas?			1	
4 As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?				1



5 Todas as notas de crédito referentes a devoluções ou abatimentos são aprovadas por diretor ou funcionário categorizado?				1
6 Em caso positivo, há evidência dessa aprovação?			1	
7 Há controle eficiente sobre a emissão de Notas de Crédito por devoluções, abatimentos etc. para assegurar que correspondem a operações reais?		1		
8 Há controles para evitar o registro de vendas fictícias?			1	
9 Existe sistema apropriado para avaliar os riscos de crédito?				1
10 As contas a receber, de qualquer natureza, são periodicamente verificadas e conciliadas com a escrituração contábil?				1
11 São utilizados relatórios para à Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das contas a receber?				1
12 As vendas efetuadas a dinheiro são conciliadas com as notas fiscais de vendas a vista?				1
13 Todos os recebimentos (de vendas a vista) são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?		1		

Fonte: Adaptado Franco e Marra (1992).

**Questionário 4** – Aplicado com o gerente do regional de vendas e marketing de Florianópolis/SC.

<b>QUESTIONÁRIO DE CONTROLE INTERNO</b>				
<b>CONTROLES GERAIS</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Existe organograma definindo claramente funções e hierarquia?		1		
2 Existem auditoria interna, funcionando com efetividade?	1			
3 São utilizados relatórios para a Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das vendas?				1
4 Há análises ou relatórios que possibilitem à Diretoria/Gerência detectar transações anormais, iliquidez de clientes e transações de valores significativos?			1	
5 As faturas e notas de crédito são assinadas ou rubricadas por um diretor ou funcionário categorizado antes de serem contabilizadas?				1
<b>CONTROLES DE CAIXA</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 O caixa diário é fechado diariamente?				1
2 O caixa diário destina-se, normalmente, para pequenas despesas, nunca transitando por ele pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc.?				1

3 O caixa diário funciona no sistema de fundo fixo?				1
4 A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração a movimentação de despesas?				1
5 Os pagamentos feitos através do caixa diário têm comprovante formal?				1
6 Os comprovantes de pagamento são apresentados no momento de obter reembolso?				1
7 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?				1
8 O responsável pelo caixa diário tem acesso somente aos recursos de seu caixa, nunca tendo acesso a outros fundos ou outras disponibilidades?				1
9 O dinheiro do caixa diário é conferido periodicamente?			1	
<b>CONTROLES DE CONTAS A PAGAR</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1 Na emissão de cheques, a favor de fornecedor, o cheque é emitido nominalmente ao fornecedor?				1
2 No momento da assinatura dos cheques emitidos, são juntados os documentos comprovantes (fatura, duplicata, nota fiscal, documento de entrada)?			1	
3 Em caso afirmativo, depois do pagamento esses documentos são cancelados para evitar reapresentação?			1	
4 É utilizado um sistema protetor, para evitar que as quantias mencionadas nos cheques sejam adulteradas?				1
5 Existem formalismos para que os cheques sejam emitidos?				1
6 Existe controle e conferência anterior e posterior à emissão?				1
7 Existem procedimentos para a distribuição dos cheques depois de assinados?			1	
8 É exigido algum documento para efetuar pagamentos?				1
9 As conciliações bancárias são feitas de forma independente, sem qualquer vinculação às pessoas que emitem os cheques e fazem pagamentos?	1			
10 As pessoas incumbidas da emissão de cheques e de efetuar pagamentos não tem acesso a escrituração contábil, principalmente razão?				1
11 Existem mecanismos para evitar o registro e pagamento de faturas fictícias?				1
12 Existem procedimentos para detectar as duplicatas em atraso?				1
13 Há controles para evitar a contabilização em duplicidade de pagamento de faturas reais?			1	

<b>CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b> Cheques recebidos são imediatamente cruzados?				1
<b>2</b> Existem controles para assegurar que todas as vendas efetuadas sejam faturadas?				1
<b>3</b> Esses controles demonstram que todas as vendas efetuadas sejam contabilizadas?				1
<b>4</b> As devoluções eventualmente efetuadas pelos clientes são controladas?				1
<b>5</b> Todas as notas de crédito referentes a devoluções ou abatimentos são aprovadas por diretor ou funcionário categorizado?				1
<b>6</b> Em caso positivo, há evidência dessa aprovação?	1			
<b>7</b> Há controle eficiente sobre a emissão de Notas de Crédito por devoluções, abatimentos etc. para assegurar que correspondem a operações reais?		1		
<b>8</b> Há controles para evitar o registro de vendas fictícias?				1
<b>9</b> Existe sistema apropriado para avaliar os riscos de crédito?				1
<b>10</b> As contas a receber, de qualquer natureza, são periodicamente verificadas e conciliadas com a escrituração contábil?			1	
<b>11</b> São utilizados relatórios para à Diretoria/Gerência acompanhar a evolução das contas a receber?				1
<b>12</b> As vendas efetuadas a dinheiro são conciliadas com as notas fiscais de vendas a vista?				1
<b>13</b> Todos os recebimentos (de vendas a vista) são registrados prontamente e depois depositados intactos no banco?		1		

Fonte: Adaptado Franco e Marra (1992).