



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – JUNIO 2016

## **CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: SEUS REFLEXOS NO PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA**

Vanderlei Soares Marques<sup>1</sup>  
Rodrigo Trevisan Sbeghen<sup>2</sup>  
Eduardo Mauch Palmeira<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Vanderlei Soares Marques, Rodrigo Trevisan Sbeghen y Eduardo Mauch Palmeira (2016): "Controle interno em empresas de prestação de serviços: seus reflexos no planejamento e gestão financeira", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (junio 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/control.html>

### **Resumo:**

Grande parte das empresas sejam elas de pequeno, médio e inclusive de grande porte, desconhecem a prática do controle interno com ênfase na gestão financeira, preocupando-se, apenas, em potencializar lucros e reduzir impostos. Embora a responsabilidade pela empresa esteja nas mãos de profissionais competentes, a ausência de procedimentos operacionais fragiliza a gestão financeira e, consequentemente, compromete a idoneidade das demonstrações contábeis, colocando assim, em risco, a continuidade da empresa. O presente artigo trata-se de um estudo de caso descritivo, e teve como objetivo abordar a contribuição do controle interno na gestão financeira em empresas no segmento de Prestação de Serviços, como ferramenta indispensável para o planejamento e tomada de decisão, apresentando seus conceitos e benefícios da implantação. No estudo, buscou-se apresentar aos empresários e gestores as fragilidades mais comuns identificadas na área financeira nas operações do disponível, contas a receber e a pagar. Através das análises realizadas nas empresas e da fundamentação teórica apresentada, conclui-se a importância do sistema de controle interno na geração de dados confiáveis, principalmente, para o planejamento e gestão financeira.

**Palavras-chave:** controle interno; planejamento; gestão financeira.

## **INTERNAL CONTROL IN COMPANIES SERVICE: CONSEQUENCES ON FINANCIAL PLANNING AND MANAGEMENT**

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Finanças e da Informação (Faculdade Palotina de Santa Maria, FAPAS-RS). Professor da Faculdade Ideau/Bagé-RS/Brasil E-mail: vanderleismarques@hotmail.com;

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM. E-mail: rosbeighen@gmail.com;

<sup>3</sup> Mestrando em Gestão de Organizações Públicas (UFSM/RS/BR); Mestre em Integração Econômica Global e Regional - Universidad Internacional de Andalucía (UNIA-ES). Economista da Universidade Federal do Pampa e Professor da Faculdade IDEAU de Bagé. profpalmeira@gmail.com

**Abstract:**

A major share of companies of all sizes don't know practices for internal control focused on financial management. They only worry about increasing the profits and reducing the taxes. Although the responsibility in what concerns the company is dealt by competent professionals, the lack of operational proceedings weakens its financial management and compromises the suitability of the accounting statements, thus risking the company's survival. This paper is a descriptive case study and aims to approach the contribution that the internal control to the financial management of companies in the services field as a fundamental tool for planning and decision making, showing its concepts and implementation benefits. In such study, we sought to show the businessmen and managers the most common weaknesses identified in the financial part of the operations of bills to pay and receive and available. Through the analyses carried out in companies and the theoretical background presented, it was proved the importance of the internal control system to produce trustworthy data, especially for financial planning and management.

**Keywords:** internal control; planning; financial management.

**Resumen**

La mayoría de las empresas ya sean pequeñas, medianas e incluso grandes, desconocen la práctica de control interno con énfasis en gestión financiera, preocupándose sólo en aumentar los beneficios y reducir los impuestos. Aunque la responsabilidad por la empresa está en manos de profesionales competentes, la falta de procedimientos operacionales debilita la gestión financiera y, en consecuencia, compromete la integridad de las demostraciones financieras poniendo así en peligro la continuidad de la empresa. En este artículo se trata de un estudio de caso descriptivo, y como objetivo abordar la contribución del control interno sobre la gestión financiera de las empresas del segmento Provisión de Servicios, como una herramienta indispensable para la planificación y toma de decisiones, presentando los conceptos y beneficios de la implementación. En el estudio, hemos tratado de presentar a los empresarios y administradores las debilidades más comunes identificadas en el área financiera en las operaciones disponibles, cuentas por cobrar y por pagar. A través de análisis realizadas en las empresas y de la fundamentación teórica presentada, se puede concluir la importancia del sistema de control interno para generar datos fiables, sobre todo para la planificación y gestión financiera.

**Palabras clave:** control interno; planificación; gestión financiera.

## **Introdução**

As empresas visam a continuidade, mas para que isto ocorra é fundamental, em qualquer organização, independentemente do porte e da estrutura, a criação de mecanismos de controle interno abrangendo todas as operações. Para isso, é importante que o empresário identifique a necessidade de implantação antes mesmo do início da atividade da empresa, pois um sistema de controle eficaz gera credibilidade perante terceiros, garante a salvaguarda de ativos e, na área financeira, abrange atividades relacionadas com recursos facilmente disponíveis ou conversíveis em capital, tais como: contas a receber, contas a pagar, caixa e bancos.

Os avanços na atividade empresarial, como exemplo, implantação de sistemas integrados de gestão empresarial que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas (ERP<sup>4</sup>) fizeram com que as empresas se reformulassem e, atrelado a esse processo, tiveram que buscar instrumentos que proporcionassem um aumento de competitividade tornando-as mais dinâmicas.

Neste artigo, a intenção não é abranger o controle interno em todas as operações existentes na empresa, e sim, abordar a contribuição do controle interno na gestão financeira como ferramenta indispensável para o planejamento e a tomada de decisão, onde com as inovações do mercado e o uso de tecnologias de informação, surge a necessidade de os gestores terem uma visão ampla quanto às ações que devem tomar na busca de melhores resultados para o seu negócio. Com base nesse contexto, justifica-se o tema pelo fato de nesse sistema, os controles internos serem pontos fortes numa empresa, uma vez que proporcionam segurança para a administração na busca que seus objetivos e metas estabelecidos.

Assim, ao estimular a discussão sobre o tema através do suporte bibliográfico, o presente trabalho estará cooperando com os empresários e gestores para o entendimento do processo operacional. Além disso, coopera para desmistificar o conceito do controle interno e ressaltar suas atribuições dentro dessas empresas, demonstrando que não se restringe apenas a evitar práticas fraudulentas, mas de nesse sistema, os controles internos serem pontos fortes, sobretudo como ferramenta importante no planejamento e gestão empresarial.

## **2 Controle Interno**

---

<sup>4</sup> Enterprise Resource Planning

Para Crepaldi (2013), o controle se tornou imprescindível nas empresas. As criações de normas, políticas e procedimentos representam uma fonte relevante para informar e auxiliar a gestão administrativa na condução do negócio. A todo este conjunto de regras e ordenamentos chamamos de Controle Interno.

O controle interno constitui uma das bases para a administração, na qual a sua ausência ou deficiência têm reflexos diretos em todos os setores da empresa. Assim, a finalidade dos controles internos é a de estabelecer padrões e agir preventivamente, assegurando que não ocorram erros potenciais através do controle das causas, de modo que a informação disponibilizada seja fidedigna. Para o autor, é preciso que se distinga o termo Controle Interno da Auditoria Interna, pois geralmente se imagina serem sinônimos, o que é uma ideia totalmente equivocada, pois não possuem o mesmo significado.

Sucintamente, Crepaldi (2013) descreve que a Auditoria Interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho que normalmente é executado por um departamento especializado, ao passo que o Controle Interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa.

Para melhor compreensão serão mencionados conceitos de controle interno, expressão utilizada em abundância no decorrer deste estudo. É importante observar as definições encontradas em dicionários da língua portuguesa referentes à palavra controle. Segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, controle é a “Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc. para que tais atividades ou produtos não se desviem das normas preestabelecidas” (2004, p. 542).

O controle interno é o alicerce em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, ou seja, cada área ou setor da empresa contribui com uma parte do processo, sendo que o somatório dessas partes oportunizará o alcance dos objetivos e resultados almejados e a certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas.

Attie (2011) também destaca uma definição mais ampla de controle interno emitido pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA:

O controle interno, para Attie (2011), compreende o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela empresa. Em outras palavras, Crepaldi

(2013) entende que o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa são para proteger seus ativos contra eventuais roubos, perdas e uso indiscriminado, assegurar-se da exatidão e da fidedignidade de seus dados contábeis, avaliar e incrementar a eficiência operacional e promover o cumprimento às diretrizes administrativas preestabelecidas pela empresa.

Através dos conceitos apresentados de controle interno, percebe-se a sua amplitude, o que significa que o controle interno não se refere apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim a todos os aspectos das operações de uma empresa.

Nesse sentido, Crepaldi (2013) considera que fundamentado nos conceitos parece plenamente justificável, visto que o referido conceito engloba e enfatiza:

- a) O plano organizacional (estrutura organizacional);
- b) os sistemas administrativos;
- c) políticas administrativas;
- d) eficiência do pessoal da empresa.

Esses conceitos se relacionam diretamente com a organização das empresas, a visão do que deva ser o controle interno numa organização, devendo estar presente no planejamento de todos os processos administrativos e contábeis, tendo por finalidade avaliar tais operações, a fim de que seus administradores possam certificar-se de que o objetivo final dos trabalhos executados está sendo cumprido, contribuindo assim para a continuidade das operações. Assim, o crescimento constante das empresas, quer seja em tamanho, quer seja em diversificação de suas atividades econômicas, dificulta o controle de seus diversos setores. Portanto, faz-se necessário o uso de mecanismos os quais possam auxiliar no controle e fiscalização dos mesmos, proporcionando um controle maior o qual resultará em maior grau de eficiência e eficácia das empresas.

Para o bom funcionamento de um sistema de controles internos, é importante que haja dentro das empresas um bom conjunto de métodos e procedimentos, os quais serão adotados na proteção do patrimônio líquido e operacional destas empresas, prevenindo, dessa forma, a ocorrência de fraudes e o correto registro contábil das transações, além de promover a eficiência operacional.

Para Crepaldi (2013), controle interno envolve as rotinas e atividades de natureza contábil e administrativa e tem como utilidade para realizar avaliações do processo de gestão e intenção de preparar a empresa para que, desde os colaboradores até a alta administração,

compreendam e respeitem as políticas traçadas e que todas as informações sejam eficientes com total fidedignidade nos registros contábeis. Por essa visão, existe uma forte ligação entre a contabilidade e o controle interno. Não se pode conceber contabilidade de qualidade, sem controle interno eficaz e permanente nas empresas.

De acordo com Attie (2011), há dois tipos de controle, logo podem ser de natureza administrativa ou contábil:

**Controles Administrativos:** também chamados de controles gerenciais, compreendem os métodos e procedimentos referentes principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, bem como a seus registros financeiros.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 248), os controles administrativos são compreendidos por:

a) Normas salutaras – que observam práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento de deveres e funções;

b) pessoal qualificado – que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruídas e supervisionadas por seus responsáveis.

Em geral, incluem controles como análises estatísticas, relatórios de desempenho, orçamentos, estudos de tempo e movimento, programas de desenvolvimento de pessoal e controle de qualidade.

**Controles Contábeis:** são destinados a assegurar o cumprimento dos objetivos específicos de uma operação ou transação. Abrangem procedimentos diretamente relacionados, principalmente com o propósito de salvaguardar o patrimônio da empresa como: bens, direitos e obrigações, como também, a fidedignidade dos registros contábeis incluindo a elaboração de relatórios contábeis, registros contábeis, formulários, sistema de autorização e aprovação e segregação de funções.

Dadas as definições, tanto o controle administrativo, quanto o contábil, devem ser baseados em um plano organizacional que vem ser a forma como estão sendo organizados os sistemas e as aplicações adequadas dos procedimentos de controle que irão assegurar a eficiência, a praticidade, a utilidade e o valor econômico do sistema.

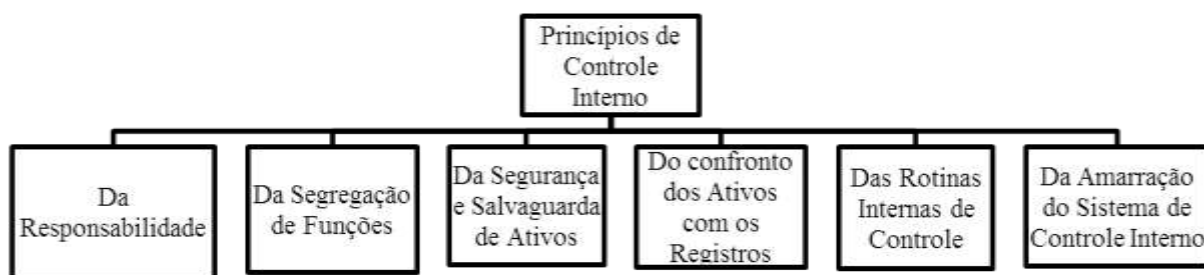
Os objetivos, conceitos, a interpretação e a importância do controle interno envolvem uma imensa gama de procedimentos e práticas, que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar (ATTIE, 2011, p. 195). Em geral, o controle interno possui quatro objetivos básicos:

a) Salvaguarda dos interesses da empresa;

- b) precisão e a confiabilidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) estímulo à eficiência operacional;
- d) aderência às políticas existentes - que compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrá-la e compreender os eventos realizados na empresa.

O sistema de controle interno, para estar alinhado com os objetivos da empresa, deve seguir um conjunto de princípios nos quais rezam conceitos e diretrizes básicas para a implantação dos mesmos que são essenciais para a administração evitar erros e fraudes. De acordo com Almeida (2003), alguns princípios fundamentais de controle interno devem ser observados e adotados pela empresa e, usualmente, são os citados na figura I.

Figura I - Princípios Fundamentais de Controle Interno



Fonte: Adaptado de Almeida (2003).

Compartilha da mesma opinião Crepaldi (2013), o qual também dispõe sobre os Princípios:

- a) Responsabilidade: indica que as atribuições dos funcionários ou setores internos de uma empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante normas ou manuais internos;
- b) segregação de funções: consiste em estabelecer rotinas e procedimentos de modo que uma mesma pessoa não tenha domínio completo sobre uma determinada operação;
- c) salvaguarda de ativos: Refere-se a limitar ao acesso dos ativos (dinheiro em caixa, estoques, cheques assinados, entre outros) e inclui medidas de segurança que visam a resguardar e controlar a existência física desses ativos;
- d) confronto dos ativos com os registros: Este princípio estabelece que os ativos da empresa, sob a responsabilidade de alguém (funcionários ou terceiros), sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade e de controles internos;

e) das rotinas internas: a empresa deve definir no manual de organização todas as rotinas que compreendem a utilização de instrumentos de controles internos;

f) da amarração: o sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que somente as transações autorizadas sejam registradas pelos seus valores e quantidades corretas, dentro do período de competência e que qualquer falha seja possível de ser detectada.

Em síntese pela descrição desses princípios podemos concluir que todos influenciam de forma acentuada. Esses controles, pela importância intrínseca de cada um, são de tal forma essenciais para um controle adequado, que por deficiência de um deles comprometeria o funcionamento de todo o sistema. A importância do controle interno, para Attie (2011), fica evidente a partir do momento em que se torna impossível imaginar uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações.

Às empresas dos diversos segmentos econômicos no interesse em empreender, na pressão por melhores resultados e sem auxílio de informações providas do controle interno, torna-se fundamental a aceitação de controles que representam subsídios fundamentais para que as informações reflitam com a realidade da empresa e para o desenvolvimento de uma boa prática de gestão satisfatória. Conforme Attie (2011), os sistemas de controle devem variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento de dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Dessa forma, devem ser desenhados de maneira que:

a) mostrem-se eficazes para atender os objetivos da direção;

b) não gerem ineficiências ou burocracias, adaptando os recursos da estrutura ao sistema e não o contrário;

c) tenham um saldo positivo na relação custo/benefício.

Reforçam Oliveira; Perez Jr. e Silva (2009): um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é até certo ponto inútil, uma vez que é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios, ou seja, informações contábeis distorcidas podem gerar conclusões erradas e danosas para a empresa.

Afirma Crepaldi (2013) que, apesar disso, existem muitas empresas para as quais o controle interno é desconhecido, os empresários entendem que, tendo funcionários de confiança, estarão cobertos contra qualquer irregularidade. Entretanto, é necessário admitir que confiança exagerada possa dar margem a toda espécie de fraudes e, quando não existem



procedimentos adequados de controle interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios.

### **3 Planejamento e Gestão Financeira**

Está cada vez mais difundido e apreciado nos vários setores da economia, o planejamento financeiro. Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para dar continuidade às operações de uma companhia, e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada.

Diante dos desafios do mercado globalizado, o Planejamento Financeiro assume uma função importante, sendo visto como estratégia não só para as empresas e como também para a administração financeira em geral, de forma a contribuir para o desenvolvimento a curto e longo prazo e para a continuidade da organização. Para isso, é preciso uma postura ética e o comprometimento dos gestores acerca das ações da empresa.

A falta de um planejamento financeiro pode ocasionar a falta de liquidez, podendo assim, colocar em risco a continuidade da organização. Ross (1998) define o Planejamento Financeiro como a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.

O planejamento dá à empresa subsídios para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

Gitman (1997) conceitua o planejamento financeiro como um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros. O mesmo autor reforça ainda que o processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos que, por sua vez, direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo.

No entanto, parte das empresas de pequeno e médio porte não se utiliza de ferramentas apropriadas para uma boa gestão financeira. Nessas empresas os gestores agem diariamente, sem ao menos pensar nos caminhos estratégicos e na avaliação do negócio. Cabe a esse

profissional a responsabilidade de conhecer o universo das finanças, pois ele se valerá dos controles, planejamento e gestão financeira para a sua tomada de decisão, bem como a melhor distribuição dos recursos da empresa. Devido a esta necessidade surge a gestão financeira nas empresas a qual se concentra sobre o estudo das decisões financeiras necessárias às empresas, ocupando sempre um lugar privilegiado na sua gestão porque diz respeito a sua política geral, ao seu nascimento, crescimento e autonomia.

Menezes (2005) explica ainda que a função financeira reporta-se através de valores que a empresa realiza com o exterior e internamente. A empresa integra nas suas funções adquirir bens e serviços, produzir, transformar e adequar à venda e vender bens ou prestar serviços a outros entes econômicos. Para além do lucro imediato, há que pensar nos lucros futuros. Portanto, um dos objetivos fundamentais da gestão financeira é encontrar o equilíbrio entre a rentabilidade e a liquidez no que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados, ou seja, manter condições de liquidez, isto é, gerenciar o caixa e melhorar a rentabilidade do negócio.

Contudo, para que a empresa se mantenha em atividade, isto é, para que mantenha seu ciclo operacional, carece de recursos financeiros. O planejamento e gestão financeira são fundamentais em qualquer empresa para que sejam promissoras e sólidas diante do mercado exigente.

#### **4 Controle Interno na Gestão Financeira**

Para que sejam alcançados os objetivos com a implantação do controle interno nas empresas de prestação de serviços, o fundamental, é ter informações fidedignas, para assim gerir, da melhor maneira possível, sendo importante fortalecê-los, de modo que sejam conduzidos sempre com muita seriedade e comprometimento. Sendo o controle interno uma ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelos fluxos de operações, que possibilita apoio à tomada de decisão dos empresários, os controles internos devem ser vivenciados por cada entidade, independentemente do seu segmento.

Dessa forma, para que o controle interno venha a realizar o seu objetivo maior se faz necessário que haja um ambiente de controle favorável. Apesar de parecer algo genérico, a formatação de um sistema de controle interno é algo bastante peculiar e característico de cada entidade e leva em conta fatores como o porte da empresa, sua estrutura, complexidade e diversidade de suas operações, dentre outros fatores e, também sendo importante serem

seguidos alguns princípios de controles internos, já mencionados anteriormente, nos quais reza conceitos e diretrizes básicas para a implantação dos mesmos.

A implantação de um sistema de controle ou mesmo a revisão e o aprimoramento de um sistema já existente é uma atividade que requer a observância de algumas diretrizes básicas, citadas por (Oliveira; Perez Jr. e Silva, 2009).

Primeira: Cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles.

Segunda: Por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa.

Terceira: Complexidade dos sistemas de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência.

Quarta: Devem ser fixados prazos realistas e exequíveis no processo de implantação do sistema de controles.

Quinta: É decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica.

Sexta: Sistemas complexos e impraticáveis são inúteis.

Sétima: No processo de implantação ou reformulação, devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa.

Diante do exposto, percebe-se que o controle interno, após ser implementado na empresa, possui o objetivo de assegurar a continuidade da mesma, através da melhoria constante das operações e das diversas formas de informações, as quais, necessariamente terão que possuir qualidade para que possam ser confiáveis. A aplicação dos controles internos exige, ainda, que sejam levadas em conta as suas limitações. Segundo Crepaldi (2013), por mais eficiente que o controle interno seja, garante apenas, uma segurança razoável para que os objetivos da empresa sejam alcançados, nesse caso, isso se deve às suas limitações inerentes, principalmente relacionados a:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, visando fraudar os controles internos, de maneira que esses não conseguem detectá-los;
- Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
- Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias;
- Falhas cometidas por pessoas ou devido a alterações no sistema ou procedimentos;
- Relação custos versus benefícios: onde o custo do controle interno de uma entidade não deve ser superiores aos benefícios por eles proporcionados;

- Julgamento incorreto das informações: que podem gerar decisões equivocadas.

A partir de determinado porte, as empresas são gerenciadas de forma segmentada, quase sempre existindo um executivo responsável em cada uma das diversas divisões, departamentos ou setores. Tais responsáveis devem, evidentemente, prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro da alçada de gerenciamento (Oliveira; Perez Jr. e Silva, 2009).

Portanto, quanto maior se tornar a empresa, mais complexa será a estrutura organizacional necessária para controlar as operações de forma eficiente, fazendo-se relevante a criação de relatórios, indicadores e análises consistentes, os quais darão ao administrador uma visão geral dos processos da empresa, facilitando, assim, a tomada de decisão por parte dos mesmos. Os empresários devem considerar o Controle Interno como uma ferramenta de extrema relevância para a alavancagem de seus negócios, trazendo consigo auxílio direto à administração de suas empresas, pelos benefícios ainda mais amplos, pois, diante da eficiência e eficácia alcançadas pelo uso dos controles de forma mais competitiva, esta poderá fornecer um melhor serviço a seus clientes.

O problema de Controle Interno encontra-se em todas as áreas da empresa e, como exemplo, podemos citar: setor de compras, vendas, estoques, setor financeiro (caixa, bancos, contas a pagar e a receber, entre outros).

O controle interno quando utilizado adequadamente em cada uma das áreas descritas acima, mostra-se bastante eficiente e desempenha papel de suma importância, auxiliando a gestão financeira na integração dos setores, obtendo, assim, uma maior ordem e segurança na realização de suas atividades, atingindo os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Nessa perspectiva, o posicionamento do controle interno, numa visão atual do seu funcionamento, centra a sua atenção nos diversos setores da empresa, a fim de proteger seus ativos, proporcionando a produção de dados confiáveis e, assim, auxiliando a gestão a ter uma administração de forma ordenada nos diversos setores da empresa.

## **5 Controle Interno e a Contabilidade**

Para que a contabilidade possa refletir de forma adequada as transações da organização, esta deve estar suportada por documentos comprobatórios fornecidos das diversas áreas da empresa. Além do mais, também devem possuir respaldo de que as informações ali apresentadas sejam confiáveis, e principalmente controláveis.

Os controles apresentados para o Caixa, Bancos, Contas a receber/vendas, Contas a pagar/compras, são demonstrados na contabilidade de forma sintética e fornecidas para terceiros com o objetivo de obter financiamentos, investidores, clientes, fornecedores, etc. A contabilidade pode atuar como um órgão fiscalizador, verificando se os controles internos estão sendo executados, e também pode sugerir implementações dos controles existentes.

Na contabilidade, os controles internos possuem o objetivo de que as transações sejam registradas necessariamente a fim de:

- Permitir o preparo e elaboração dos relatórios contábeis de acordo com os princípios contábeis ou outros critérios aplicáveis a estes relatórios; e
- Manter controle sobre os ativos da empresa.

O controle interno é o suporte em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo regularmente seguidas. O controle interno, em conjunto com a contabilidade deve garantir que:

- a) as operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;
- b) as operações se registrem oportunamente, pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de forma que a preparação das demonstrações contábeis seja feita dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;
- c) o acesso aos ativos seja feito apenas por pessoa autorizada pela administração, para minimizar a ocorrência de fraudes e, no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e a determinação de sua extensão;
- d) a localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo uniformidade e a correção ao se registrarem as operações;
- e) a comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas as medidas saneadoras em caso de constatação de diferenças;

Ao implantar procedimentos de controles internos na empresa, como os elencados neste trabalho, serão agregados benefícios consideráveis. Dentre eles podem-se citar, além da proteção dos ativos, a situação econômica e financeira, a fiscalização das transações ocorridas, a proteção aos interesses dos sócios administradores, acionistas, investidores e financiadores, possibilitando o aumento dos lucros e a capitalização dos recursos. Assim, o controle interno deve realizar trabalho não só junto aos gestores na avaliação dos

planejamentos estratégicos e táticos, como também na tomada de decisões voltadas à política e procedimentos da empresa.

## **6 Método de pesquisa**

Neste tópico, serão abordadas as empresas pesquisadas e logo após destaca-se a base de dados utilizada, a análise das informações e o tipo de pesquisa do referido estudo.

O objeto do presente estudo foi realizado em cinco empresas de médio porte do segmento de prestação de serviços localizadas na região centro do estado do Rio Grande do Sul, onde foram realizados levantamentos e avaliados, principalmente, os controles internos com reflexos no planejamento e na gestão financeira, tais como: nas operações do disponível (caixa e bancos); contas a pagar e a receber.

Considerando o propósito fundamental de um trabalho científico, que é alcançar resultados e respostas que venham satisfazer dúvidas ou responder questões sobre as quais ainda não se tem total conhecimento, nesse contexto, o objetivo deste estudo é abordar a contribuição do controle interno na gestão financeira nas empresas de prestação de serviços. Esta pesquisa trata-se de estudo de caso em empresas de Prestação de Serviços localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2011, p. 44).

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva. Nesse sentido, Cervo e Bervian (2007, p. 66) destacam a pesquisa descritiva como a que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

De acordo com Crepaldi (2004), essa etapa caracteriza-se pelo uso da técnica de avaliação dos controles internos através de:

- a) Leitura dos manuais internos de organização e procedimentos;
- b) Conversa com os envolvidos nas operações e o proprietário da empresa;
- c) Inspeção física das operações, que, neste caso, objeto do estudo, nas operações do disponível, contas a receber e a pagar até o registro na contabilidade;
- d) Método de fluxogramas – que possibilitam identificar graficamente os ciclos operacionais, facilitando a identificação de deficiências de controle interno, visualizando as áreas em conjunto, a origem e o destino de cada documento e de cada operação.

O estudo permitiu levantar dados específicos sobre as operações na área financeira que influenciam o processo decisório e apresentar aos empresários e gestores as fragilidades mais comuns encontradas nessas operações das empresas.

A metodologia aplicada também se fundamenta na pesquisa bibliográfica que, para Lakatos e Marconi (2005), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito sobre determinado assunto, colocando o pesquisador em contato com o que foi escrito em forma de livros, artigos e também de materiais disponíveis em revistas e na internet, de forma a garantir embasamento suficiente ao fornecimento de dados, objetivando adquirir conhecimento acerca dos temas propostos.

## **7 Apresentação dos Resultados**

Para exposição dos resultados do estudo, o qual foi um diagnóstico que visou identificar, nas empresas de prestação de serviços, as fragilidades mais comuns sobre as operações do Disponível (caixa e bancos); Contas a Pagar e a Receber. É importante ressaltar que cada empresa possui características peculiares, portanto, o sistema de controle interno varia de acordo como a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, não havendo um modelo “pré-fabricado” de controle interno que se adapte às necessidades de qualquer empresa, porém certos fatores podem ser considerados essenciais para o controle interno e que são pertinentes em qualquer tipo de atividade.

Apresentam-se a seguir, algumas das fragilidades mais comuns identificadas na área financeira, mas que consideramos relevantes dentro da estrutura atual das empresas e que podem contribuir para a ocorrência de erros e falhas nos processos e no planejamento e gestão financeira. Em relação às sugestões de procedimentos de controles aplicáveis, se por ventura adotados, a intenção é o fortalecimento dos controles internos, evitando que as operações se tornem vulneráveis, dificultando a identificação de erros e/ou desvios.

### **7.1 Inexistência de normatização de procedimentos**

Não se identificou nas empresas pesquisadas a existência de normas e/ou manuais formalizados por escrito, onde estejam claramente definidos os procedimentos internos administrativos que cada funcionário deve seguir no desempenho normal de suas atribuições e responsabilidades, além de refletir a filosofia, atitude e compromisso que a empresa deseja de todos em relação a sua atividade.

A importância do processo de normatização é extremamente favorável para a empresa, pois lhe traz uma série de vantagens, como:

- Permite que todos saibam o que a empresa espera de todos aqueles que nela trabalham;
- Influencia fortemente na eficácia dos sistemas de controle da empresa garantindo-lhe transparência, segurança contra eventuais erros ou fraudes;
- Reduz custos de treinamento, permitindo um padrão comparativo para quem executa os serviços de auditoria.

Portanto, para a empresa atingir um grau de segurança adequado, é indispensável que as ações, os procedimentos e as instruções sejam disciplinados e formalizados, através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos.

## 7.2 Controles internos nas operações do disponível - caixa e bancos

Nas operações de caixa e bancos, centralizam-se as operações de maior liquidez, sendo que estas representam os recursos de propriedade da empresa que merecem controle especial. De acordo com Crepaldi (2004), o caixa é considerado um bem que envolve grande risco e relativamente difícil de ser controlado.

De modo geral, o caixa representa os recursos imediatamente disponíveis para pequenas despesas diárias, adiantamentos de viagens, entre outros e o banco compreende os saldos bancários em conta corrente, que a empresa disponibiliza para saques ou aplicações.

Abaixo são apresentadas as fragilidades mais comuns identificadas nas empresas e os procedimentos aplicáveis de controle interno a serem adotados que servem para fortalecer as operações:

O dinheiro, como é sabido, exerce grande influência no instinto de preservação, cobiça, ambição das pessoas e a grande maioria das irregularidades a ele se relacionam. Além disso, o dinheiro entra praticamente em quase todas as transações, quer com operações de uma empresa, quer com acionistas, administradores, funcionários, quer com terceiros (instituições financeiras, clientes, fornecedores, etc.). Portanto, tornam-se necessários procedimentos claros e adequados para evitar irregularidades, proporcionando assim melhor utilização dos recursos.

No quadro I, apresentam-se, resumidamente, as fragilidades nos controles internos nas operações do Disponível e procedimentos aplicáveis.

### Quadro I– Fragilidades nos controles internos na área do disponível



<b>Fragilidades</b>	<b>Procedimentos Aplicáveis</b>
<p>Ausência de Segregação de Funções.</p> <p>Ausência de autorização e aprovação para pagamentos.</p> <p>Ausência de conciliação de caixa e banco.</p> <p>Vales; Recibos sem data e/ou com datas antigas compondo o caixa.</p>	<p>Devem ser separadas das funções de registros de contas a receber, contas a pagar e contabilidade.</p> <p>Importante mecanismo de controle efetivo, tais como: carimbo contendo data e assinatura do responsável.</p> <p>Conciliações devem ser rotinas realizadas diariamente.</p> <p>As práticas contábeis adotadas no Brasil nos orientam que, no disponível, devem figurar os recursos financeiros que se encontram à disposição imediata da empresa.</p>
Falta de um Termo de Responsabilidade de fundo Fixo de Caixa.	É importante a adoção deste documento pela empresa para imputação de responsabilidade pela guarda do numerário colocado à disposição do operador do caixa.
Fragilidade quanto ao acesso ao Caixa.	É recomendável que o acesso seja realizado, somente por pessoa deste setor, evitando assim o livre acesso por pessoas não ligadas ao mesmo.
Falta e/ou sobra de Caixa.	Demonstra fraqueza no controle de entrada e saída de dinheiro da empresa. É recomendável que o setor financeiro da empresa busque identificar o motivo que gera tal divergência e que diariamente o fechamento de caixa seja efetuado.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

### 7.3 Controles internos nas operações de contas a receber

Reforça ainda Crepaldi (2013) que as contas a receber são intangíveis e representam compromissos assumidos pelos clientes (compradores) de pagar alguma coisa e, assim sendo, apresentam aspectos subjetivos, não existentes no Caixa e Bancos. As fraudes cometidas contra os créditos a receber ocorrem, principalmente, nos registros de duplicatas, cheques, boletos entre outros. O que é vendido a prazo pode ter um bom controle nos estoques, nas entregas efetuadas, mas, se algo falhar na área de recebimento, quantidades maiores de numerários podem ser desviadas.

Cada empresa, como uma entidade diferente, utiliza os controles internos que julga importantes, dependendo da materialidade, número de pessoas disponíveis, bem como do número de contas a receber.

O fortalecimento do controle é necessário. Assim, apresentam-se, a seguir, algumas das fragilidades mais comuns que ocorrem nessa área e procedimentos de controles internos aplicáveis sobre contas a receber:

No quadro II, apresentam-se, resumidamente, as fragilidades nos controles internos nas operações de contas a receber e procedimentos aplicáveis.

Quadro II– Fragilidades nos controles internos na área de contas a receber

<b>Fragilidades</b>	<b>Procedimentos Aplicáveis</b>
Ausência de Segregação de Funções.	As pessoas que registram operações de contas a receber não devem ser incumbidas de tarefas relacionadas com recebimento de caixa, bancos, estoques ou faturamento.
Recebimento de Cheques devolvidos.	Para garantir transparência e segurança na operação. É aconselhável que a pessoa faça o registro e o controle dos cheques devolvidos seja diferente da pessoa que tome as providências de cobranças.
Ausência de Conciliação de contas a receber.	Conciliação diária do relatório movimento de caixa x relatório financeiro de duplicatas baixadas.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

#### 7.4 Controles internos nas operações de contas a pagar

As atividades deste setor têm a origem pela necessidade da empresa em adquirir algum bem ou serviço para a continuidade de suas atividades com pagamento futuro, que são relacionadas à reposição do estoque e à manutenção geral da empresa.

De acordo com Attie (2011), as contas a pagar incluem todos os valores a pagar da empresa, que podem ser, entre outros: duplicatas a pagar por compras; adiantamentos de terceiros; impostos a recolher; salários a pagar; encargos trabalhistas; empréstimos, juros a pagar. Embora, o controle interno seja variável de empresa para empresa, é importante que a

administração estabeleça pontos fortes de controle que lhe concedam segurança, de modo a evitar a ocorrência de pagamentos indevidos ou em duplicidade.

Apresentam-se, no quadro III, algumas das fragilidades mais comuns identificadas nas empresas e procedimentos de controles internos aplicáveis sobre contas a pagar:

Através de conhecimentos adquiridos pela experiência profissional alicerçadas nos princípios básicos de controle interno e, também de estudiosos sobre o assunto, buscou-se apresentar resumidamente algumas das fragilidades de controles internos mais comuns identificadas nas empresas objeto deste estudo. Procedimentos de controle interno nas operações financeiras são importantes para dar suporte e informações fidedignas aos registros contábeis.

Para que os instrumentos de controle interno (carimbos, formulários e senhas) sejam eficazes devem:

- a) Identificar a ação que está sendo executada (baixa e recebimento de valores, descontos concedidos, abono de juros);
- b) Identificar a pessoa que executou o procedimento de controle interno, através de assinatura ou nome;
- c) Indicar a data em que o procedimento foi realizado.

No quadro a seguir, apresentam-se, resumidamente, as fragilidades nos controles internos nas operações de contas a pagar e procedimentos aplicáveis.

Quadro III – Fragilidades nos controles internos na área de contas a pagar

Fragilidades	Procedimentos Aplicáveis
Ausência de Segregação de Funções.	As pessoas que registram operações de contas a pagar não devem ser incumbidas de tarefas relacionadas entre o setor de contas a pagar, caixa, setor de compras.
Ausência de registro de outras obrigações como: salários a pagar; impostos.	Para um controle mais efetivo e melhor planejamento do fluxo de caixa e das obrigações a pagar, recomenda-se a inclusão de todas as obrigações no sistema de controle de contas a pagar.
Fragilidades nas autorizações e habilitação de documentos ao pagamento.	Aconselha-se a adoção imediata de procedimentos de controle nos documentos (carimbo com data, assinatura do responsável), que evidencie a autorização para o pagamento.

Ausência de Conciliações diárias entre contas apagar e pagamentos.	Rotinas de conferências diárias entre as contas a pagar e pagamentos x duplicatas baixadas.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O estudo teve como parâmetro para o diagnóstico, tão somente, os dados levantados através de trabalhos executados pelo próprio pesquisador entre os períodos de janeiro de 2010 a janeiro 2011, através de procedimentos de auditoria alicerçados nos princípios de controles internos.

Para a análise e fundamentação do trabalho, foram realizados levantamentos na área financeira das empresas para obtenção do conhecimento das operações praticadas, bem como levantar o grau de normatização destas operações e, por fim, uma avaliação sintetizada dos sistemas de controles internos em uso pelas empresas, utilizando procedimentos de auditoria, com base nos princípios de controles internos.

### **Considerações Finais**

Durante a realização deste trabalho, procurou-se abordar conceitos de controle interno, planejamento e gestão financeira, demonstrando a importância que cada um possui para as empresas e à administração em geral. Também, para o controle interno, apresentaram-se seus objetivos, seus princípios, sua contribuição nos setores de uma empresa independente do porte e segmento empresarial.

O trabalho proposto buscou demonstrar aos empresários que não há lugar para improvisações nas empresas e, se munidas de um bom sistema de controle interno, podem contribuir não apenas para a melhoria nos procedimentos, mas também na geração de dados mais fiéis a serem enviados à contabilidade e, principalmente, no suporte decisório nas empresas pesquisadas, em que destacamos o planejamento e gestão financeira, objeto deste estudo.

A implantação do controle interno nas empresas deve ser realizada com cautela e comprometimento, pois esses controles trabalham interligando as informações dos diversos setores, fazendo com que um setor tenha conhecimento das informações e operações do outro. De modo geral, as empresas pesquisadas possuem certa resistência a controles e o maior motivo é desconhecem esta ferramenta, uma vez que os empresários e gestores potencializam lucros e a redução de impostos e por entenderem que o controle interno engessará os processos e os funcionários se sentem pressionados, pois serão avaliados por suas metas e atitudes, trazendo, dessa forma, a insatisfação dos mesmos.

Tendo em vista o conhecimento adquirido sobre o assunto através do suporte bibliográfico, apresentação de fragilidades mais comuns identificadas nas empresas de prestação de serviços nas operações financeiras e, também apresentadas sugestões de melhorias com procedimentos aplicáveis de controle interno a serem adotados de maneira simples e coerente, de modo a minimizar e corrigir pontos falhos, com intuito de as empresas alcançarem o melhor resultado, baseado em informações fidedignas.

Assim, fica cristalino que a ausência de controles internos, fatalmente potencializa erros, desvios, podendo assim comprometer a idoneidade das demonstrações contábeis e colocar em risco a continuidade dessas empresas.

## **Referências**

ALMEIDA, C. Marcelo. **Auditoria: um Curso Moderno e Completo**. 6ª ed. São Paulo:Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo:Pearson, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: Teoria e Prática; 3ª ed. Atlas S.A: São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. Auditoria Contábil: Teoria e Prática; 9ª ed. Atlas S.A: São Paulo, 2013.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.**Fundamentos deMetodologia científica**. 6. ed. Atlas S.A: SãoPaulo, 2005.

MENEZES, H. Caldeira – **Princípios de Gestão Financeira**. 10. ed. Editorial Presença,Lisboa, novembro, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos.Controladoria Estratégica: 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D., **Princípios deadministração financeira**; tradução AntonioZorattoSanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

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