

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

José Carlos Zenni

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DAS CONTAS
FINANCEIRAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**Florianópolis/SC
2007**

José Carlos Zenni

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DAS CONTAS
FINANCEIRAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal de Santa Catarina como um dos
pré-requisitos para a obtenção de grau
de bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Professor Luiz Alberton, Dr.**

Florianópolis, 2007.

José Carlos Zenni

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DAS CONTAS FINANCEIRAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ (_____), atribuída pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo.

Florianópolis, 16 de fevereiro de 2007

Professora Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Professor Luiz Alberton, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis.

Professora Bernadete Limongi, Dra.
Departamento de Ciências Contábeis.

Professor Roque Brinckmann, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis

*Dedico este trabalho aos meus pais,
maiores responsáveis pela minha educação,
e minha esposa, companheira nos meus desafios.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Lecy, incansável defensora da importância da educação na formação do indivíduo na sociedade, principal responsável pelo nível de conhecimento que alcancei na minha vida.

Ao meu pai Waldemar, por manter uma estrutura familiar baseada em valores éticos e morais, sempre investindo na educação.

À minha esposa Neusa, pela compreensão e apoio durante minhas ausências e nas privações de momentos de lazer que a jornada acadêmica exigiu.

À minha irmã e sócia Leila, por ter entendido as horas de trabalho que precisei faltar na nossa empresa durante todo o curso.

À minha irmã Cecília, pelos momentos de alegria que passei junto com sua família.

Ao meu irmão Luiz Antônio e sua esposa Lúcia, pela força que me deram em momentos difíceis.

Ao meu orientador Professor Luiz Alberton, pela sua contribuição na elaboração deste trabalho.

Às amigas que conquistei ao longo do curso, em especial: Laurete e Marco Aurélio.

Aos professores da Universidade, pelo ensino, informações e orientações que me forneceram durante o curso.

E finalmente aos amigos e parentes que contribuíram de algum modo para a minha formação pessoal e profissional.

RESUMO

ZENNI, José Carlos. **Sistema de controle interno das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte**. 50 folhas. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Luiz Alberton, Dr.

Esta pesquisa analisa o sistema de controle interno na área financeira de uma empresa de pequeno porte, enfatizando a importância da aplicação de controles nas atividades relacionadas às contas a receber, contas a pagar, caixa e bancos. Tem-se como objetivo geral a proposta de contribuir para o desenvolvimento dos procedimentos usados no departamento financeiro de pequenas empresas, comparando os controles utilizados pela entidade estudada com os pesquisados na fundamentação teórica. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar no ramo de comércio de medicamentos, em Florianópolis, que obteve um crescimento relativamente rápido, embora passando por dificuldades financeiras, principalmente no que diz respeito à falta de capital de giro, devido à pouca importância dada aos controles internos. Buscou-se enfim, descrever as rotinas utilizadas nas principais contas do setor financeiro, isoladas no estudo, com a intenção de verificar qual a real funcionalidade do sistema de controle interno nesta empresa e de que forma ele contribui para a eficiência das informações contábeis, muitas vezes não levada a sério nesse tipo de organização. Através do que foi constatado na empresa analisada e na fundamentação teórica apresentada, conclui-se que são de grande importância a criação, utilização, manutenção e revisão de sistemas de controles internos eficientes no setor financeiro, recomendando-se um estudo constante pelas empresas nesse setor.

Palavras-chaves: Controle interno, departamento financeiro, empresa familiar de pequeno porte.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM = Administrativo

ART = Artigo

COFINS = Contribuição Para Financiamento da Seguridade Social

CRC = Conselho Regional de Contabilidade

ED = Editora

EPP = Empresa de Pequeno Porte

IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRACOM = Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

ICMS = Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPI = Imposto de Produtos Industrializados

IRPJ = Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISS = Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

LTDA = Limitada

ME = Micro Empresa

MPEs = Micro e Pequenas Empresas

PASEP = Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIB = Produto Interno Bruto

PIS = Programa de Integração Social

RD = Responsável Dietético

RT = Responsável Técnico

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Corporativo de Funções	36
Figura 2 – Organograma Corporativo de Funções e o novo setor proposto	45
Quadro 1 – Evolução de empresas familiares nos seus ciclos de vida	19
Quadro 2 – Classificação de Controles Internos	25
Quadro 3 – Planilha de Controle Conta Clientes / A Receber	41
Tabela 1 – Resumo Conta Cliente / A Receber	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 METODOLOGIA	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 MPES – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	16
2.2 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	18
2.3 CONTROLE ORGANIZACIONAL	21
2.4 CONCEITOS DE CONTROLE	22
2.5 CONTROLES INTERNOS	23
2.5.1 Característica do Controle Interno	24
2.5.2 Classificação e Tipos de Controles Internos	25
2.5.3 Finalidades dos Controles Internos	26
2.5.4 Implantação e Manutenção do Controle Interno	26
2.6 AUDITORIA NOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO	28
2.6.1 Auditoria Externa	29
2.6.2 Auditoria Interna	29
2.6.3 Auditoria nos Controles Internos	30

2.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA	31
2.7.1 Contas a Receber	31
2.7.2 Contas a Pagar	32
2.7.3 Caixa e Bancos	32
3 ESTUDO DE CASO	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	34
3.2 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS	37
3.3 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES CONTÁBEIS FINANCEIROS	38
3.3.1 Contas a Pagar / Fornecedores	39
3.3.2 Contas a Receber / Clientes	40
3.3.3 Caixa e Bancos	42
3.4 COMPARATIVO - ESTUDO DE CASO E PESQUISA TEÓRICA	43
3.5 PROPOSTA DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	44
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Observando a necessidade que as empresas têm, por questões de sobrevivência, de manter-se organizadas em suas estruturas, regulando todos os procedimentos internos, ajustando-os para uma devida e correta contabilização, encontram-se, como ferramenta auxiliar e essencial neste processo, os sistemas de controle interno, que auxiliam os gestores nos procedimentos e processos administrativos internos que são executados.

Dá-se então, a execução do presente trabalho, pelo qual descreve-se conceitos de Controle Interno, sob o ponto de vista de vários estudiosos, os tipos de controles existentes, bem como sua interação com a contabilidade.

Apresenta-se a seguir o tema, os objetivos, o problema, a justificativa e a metodologia deste estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A atividade empresarial é caracterizada por uma ampla gama de funções que envolvem conhecimento e aperfeiçoamentos referentes aos produtos e serviços disponibilizados ao cliente, à relação com os fornecedores e com a concorrência, à contabilidade e ao controle financeiro, ao aspecto jurídico, à relação com financiadores, sócios ou acionistas, (SILVA JÚNIOR, 2001, P. 58).

Essas diversas variáveis culminam em uma complexidade das atividades empresariais, sendo que a resposta ao conjunto de todos os fatores é que determina a continuidade do negócio.

No entanto, o controle deve ser abordado primordialmente pelo empresário, antes mesmo do início de atividades da empresa. É de suma importância que assim o seja, pois os controles destinam-se à proteção do patrimônio, à garantia de eficiência operacional, à segurança quanto à exatidão das informações e à aceitação das políticas da empresa.

Os controles estão constantemente presentes nas atividades da empresa e, quando planejados, ensejam maiores possibilidades de serem incorporados à cultura da empresa, configurando-se como elemento de diferenciação desta.

Primeiramente, é o empresário quem deve identificar as necessidades de implantação de controles, mas, assim como todas atividades empresariais, os controles são dinâmicos e, com o decorrer do tempo, devem surgir novas observações do empresário, os funcionários devem ser estimulados a apresentar suas constatações, assim como também deve haver influência do auxílio prestado por terceiros. Podem surgir, então novos controles, como podem ser extintos ou modificados outros.

O sistema de controle interno na área financeira, tema desta pesquisa, tem para a empresa grande importância diante de vários entes da sociedade, clientes internos e externos. Um sistema de controle eficiente gera credibilidade perante fornecedores, auxilia no planejamento do fluxo de caixa, resulta em cobranças tempestivas, garante a salvaguarda de ativos e gera maior confiabilidade quando da realização da auditoria, (OLIVEIRA, 2001, p.34).

Com base nesses aspectos formulou-se a seguinte questão, como problema desta pesquisa: *quais os controles internos adequados para a área financeira em uma empresa de pequeno porte?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é elaborar uma proposta de sistema de controle interno para ser utilizado nas atividades financeiras de uma empresa de pequeno porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre conceitos, práticas e modelos de controles internos em empresas de pequeno porte.
- Descrever o funcionamento e analisar os resultados do sistema de controle interno nas atividades financeiras da empresa em estudo.
- Comparar o que foi analisado na empresa estudada com o que foi pesquisado na fundamentação teórica.

1.3 JUSTIFICATIVA

É imprescindível para o bom funcionamento de qualquer organização a elaboração de procedimentos internos, de rotinas de trabalho, de registros que reflitam os fatos e atos administrativos. As empresas utilizam controles e manuais de orientação desde seu surgimento, podendo ser simples anotações em cadernetas de uma pequena venda até complexos registros de um fluxo de caixa nas grandes organizações.

Toda administração tem na essência de suas atividades o controle de suas rotinas e quanto mais apurado ele for, maior a possibilidade de alcançar os objetivos fixados.

Em geral, pode-se observar que nas pequenas empresas pouca importância é atribuída ao controle e que não há um sistema de controle interno formalmente implantado e a execução das atividades é feita de forma não-padronizada, sem acompanhamento posterior, o que facilita a ocorrência de erros e manipulações.

Segundo Crepaldi (2000, p. 126), o que diferencia as pequenas e médias empresas é seu estágio administrativo-gerencial, resultante do grau de manifestação das seguintes características:

- administração exercida por seus fundadores;
- conflitos quanto à profissionalização da administração;
- falta de pessoal qualificado suficiente;
- utilização de dois sistemas de informação: o contábil e o informal/gerencial; e
- falta de planejamento estratégico integrado aos planos de curto e médio prazo.

Ainda afirma Crepaldi (2000, p. 20) que, possuindo essas características, “difícilmente essas organizações contam com sistemas razoáveis de controle interno e, muito menos, de um setor de auditoria interna”.

A revisão ou implantação de um sistema de controle interno traz benefícios significativos às micro e pequenas empresas, uma vez que estabelece procedimentos, verifica a sistemática das operações, apura sua finalidade e mensura a capacidade de atingi-la. Com apoio da diretoria e a conscientização dos colaboradores pode incorporar-se às atividades da empresa, desenvolver-se e tornar-se imprescindível.

As publicações focadas no controle são poucas, sendo que muitas das maiores contribuições estão presentes em livros específicos de auditoria.

Observando essas necessidades, esta pesquisa busca contribuir com uma explanação mais aprofundada do assunto e com a comparação entre as recomendações teóricas sobre controles internos e as atividades realizadas em uma empresa de pequeno porte.

1.4 METODOLOGIA

O método científico representa os passos a serem seguidos, quando da elaboração de um trabalho científico. Esses passos são definidos como: observação, hipótese, experimentação, indução, dedução, análise e síntese, teoria e doutrina, (CERVO, 1983).

A pesquisa, que também utiliza o método científico para o seu desenvolvimento, é definida como uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos, e é classificada, como exploratória, descritiva e explicativa, (CERVO, 1983; GIL, 1988).

Pode-se afirmar que a presente pesquisa é do tipo exploratório, pois, como explica Gil (1988), busca uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa caracteriza-se também, como um estudo de caso. De acordo com Cervo (1983, p. 57), o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados da sua vida”. Pode-se remodelar esta definição abrangendo, também, como objeto, uma determinada entidade ou seção, com fins de exploração de seus aspectos sociais, econômicos, administrativos e contábeis.

A presente pesquisa tem como objeto específico de estudo uma empresa comercial, sediada em Florianópolis/SC, com nome fantasia e razão social de Farmácia Controle, que está enquadrada no Simples, como Empresa de Pequeno Porte – EPP.

A investigação para apurar como se apresenta o sistema de controle interno da empresa será feita por meio de diversas visitas, com as quais se tem a expectativa de reunir o máximo de informações, por meio de observações e anotações pessoais, entrevista com sócios e colaboradores, bem como consulta a documentos e manuais.

A pesquisa será direcionada pela interpretação de informações e das orientações obtidas, pelos materiais consultados e a análise dos controles internos relacionados com as atividades de contas a receber, contas a pagar e caixa e bancos.

Quanto à abordagem a pesquisa se fundamenta principalmente em análises qualitativas, isto é, caracteriza-se em princípio pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo foi dividido, basicamente, em quatro tópicos, com o objetivo de facilitar o entendimento dos leitores interessados, porém sempre tentando manter a sua unidade.

O primeiro capítulo apresenta, inicialmente, o tema e problema, em seguida os objetivos, a justificativa e por último a metodologia.

No segundo tópico, tem-se a fundamentação teórica do trabalho em que se caracteriza o tipo de empresa estudada, estabelecendo conceitos de controle interno gerais e específicos na área financeira e os métodos usados pela auditoria na investigação dos sistemas de controle interno.

No capítulo três, tem-se o estudo de caso, em que será apresentada a caracterização da empresa estudada, em seguida a descrição do controle interno e do controle contábil das contas a receber, a pagar e caixa e bancos, abrangidas pelo departamento financeiro. Por fim, após um comparativo entre a fundamentação teórica e o estudo realizado na empresa, será formulada uma proposta de sistema de controle para empresas de pequeno porte.

Finalmente, apresentam-se as conclusões do estudo, propostas de melhorias e recomendações para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, caracteriza-se o tipo de empresa estudada, conceituando controles internos gerais e específicos da área financeira e as ferramentas de auxílio usadas pela auditoria na investigação desses sistemas.

2.1 AS MPEs - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Inicialmente, será feita uma abordagem superficial da situação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil e seus significados, demonstrando-se também sua representatividade diante do mercado brasileiro, suas características e sua estrutura organizacional típica.

De acordo com um estudo elaborado pela Unidade de Estratégias e Diretrizes do SEBRAE Nacional (2003), as MPEs

vêm, desde a criação de seu estatuto, despertando o interesse dos governantes e dos órgãos de apoio e fomento, tendo em vista que invariavelmente estão no centro do debate acerca de políticas de desenvolvimento social, como também, por contribuírem diretamente para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda.

Os termos microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) tiveram grande divulgação a partir do ano de 1996, quando foi publicada a lei n. 9.317, em 5 de dezembro de 1996, que instituiu o sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte, o SIMPLES. Com essa lei, unificaram-se os seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS, IPI, e contribuições para a Seguridade Social – tratados no Art. 22 da Lei n. 8.212/91 e na Lei Complementar n. 84/96. Em alguns casos, quando a Unidade Federada adere ao SIMPLES mediante convênio, o ICMS e/ou o ISS também podem ser incluídos na lista de tributos unificados.

A publicação da Lei do SIMPLES teve grande repercussão nacional, pois pelos seus termos, fica mais fácil o cálculo e a programação do valor dos tributos a

serem pagos e a consolidação de tributos auxilia o empresário na visualização da carga tributária incidente.

Segundo dados do SEBRAE (2005), as microempresas, em 1994, representavam 85% do total de empresas industriais, comerciais e de serviços no Brasil. As empresas de pequeno porte somavam 11% e as médias e grandes empresas eram 4%.

Conforme dados do IBGE (2004), nos últimos 15 anos, houve um crescimento das MPEs, que ocorreu conjuntamente, em número e representatividade financeira no mercado brasileiro. Elas representavam 97,6% das empresas de comércio e de serviço do Brasil, no ano de 2001 e, segundo o IBGE (2003), quase a metade (46%) era familiar, possuindo em seus quadros, 60,8% do pessoal ocupado no país.

Pesquisa do SEBRAE (2005) apresenta as seguintes considerações acerca das MPEs:

As atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59%, incluindo neste cálculo empregados nas MPEs e os "conta própria". O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam cerca de US\$ 800 milhões.

Também se obtém no site do SEBRAE a informação de que as MPEs representam 20% do PIB e de que são 29% das empresas exportadoras, com representatividade de 1,7% no valor das exportações.

Apesar da sua representatividade no mercado brasileiro, sabe-se que nessas empresas não existe o devido controle de suas atividades, (SEBRAE, 2005). Grande parte das gestões não dá importância às informações contábeis como ferramenta de controle, levando, na maioria das vezes, a uma situação de descontrole das operações financeiras da empresa, colocando em risco sua continuidade.

Para Simons (2000, p. 3), a tomada de decisão somente pode ser confiada a gestores que tiverem confiança na precisão dos números. Assim, os gestores em todos os negócios devem confrontar a possibilidade de que erros podem ocorrer na contabilidade e nos demais sistemas de mensuração. Esses erros podem

acontecer de muitas formas: pessoal não treinado pode processar as operações incorretamente ou os empregados experientes podem fazer erros não intencionais na pressa de atingir as metas de trabalho. O desenvolvimento de sistemas de treinamento e de limites delinea os valores centrais e comportamentos exigidos, porém, a administração ainda deve vigiar contra violações voluntárias e erros não intencionais.

A contabilidade atual possui uma relação cada vez mais íntima com as necessidades de seus clientes. As empresas com contabilidade própria formam um contingente cada vez maior, pois dessa forma têm a capacidade de gerar relatórios e controles intrinsecamente relacionados com suas atividades e com seus objetivos. As MPEs, em sua maioria, não fazem parte desse contingente, devido, principalmente aos custos elevados.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

No Brasil, assim como no cenário mundial, as micro, pequenas e médias empresas, normalmente de capital fechado, são geridas em sua maioria por famílias, principalmente no setor de venda de mercadorias e prestação de serviços.

A facilidade de se associar e o baixo custo são fatores que favorecem a constituição deste tipo de empresas. Segundo Lanzana e Constanzi (apud MAMBRINI 2002, p.28), empresa familiar é “aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva do capital”.

No entanto, alguns autores reconhecem que fica difícil definir ou caracterizar empresas familiares, não havendo consenso formado sobre a conceituação deste tipo de organização. Ehlers (www.geyerehlers.com.br) tenta explicar esta falta de consenso avaliando que “a confusão entre os conceitos de empresa familiar e não familiar está ligada à estrutura da empresa. A grande diferença entre uma e outra, portanto, reside em que a eventual ausência de profissionalismo na empresa familiar faz com que esta sinta dificuldade em evoluir e desenvolver-se dentro de

estratégias competitivas”. Esta colocação caracteriza um dos principais motivos do tema deste trabalho, o que veremos mais adiante na empresa, objeto do estudo de caso.

Outro ponto expresso por vários autores é a obrigatoriedade da gestão ser efetivamente executada pela família, na pessoa do seu fundador ou herdeiros com base na propriedade que a família tem sobre o patrimônio da organização.

A sucessão entre os membros da família é a maior característica da empresa familiar, influenciando o real amadurecimento e profissionalização da gestão. Uma idéia melhor desta afirmação está no Quadro 1, no qual Mambrini descreve o processo evolutivo dessas organizações durante seu ciclo de vida.

SISTEMA SOCIETÁRIO	SISTEMA EMPRESARIAL	SISTEMA FAMILIAR
A sociedade do proprietário controlador	A empresa no início	A jovem família empresária
Sociedade entre irmãos	A empresa em expansão - formalização	A entrada na empresa familiar
Sociedade-consórcio de primos	Empresa madura (profissionalizada)	A família que trabalha em conjunto
		A família da passagem do bastão

Quadro 1 – Evolução de empresas familiares nos seus ciclos de vida.
Fonte: Ehlers, (apud MAMBRINI 2002, p.29)

Com esta tabela consegue-se visualizar que a empresa familiar possui um ciclo de vida que inicia com o fundador, evolui com os filhos, que se tornam sócios da empresa, cujos sucessores são seus filhos, netos do fundador. A empresa é originada e constituída geralmente por marido, mulher e filhos, num pequeno negócio, na maioria das vezes comercial, buscando aperfeiçoamento e profissionalização durante sua jornada.

Nas empresas familiares a administração é composta por pessoas com relacionamento familiar e é nesse ponto que reside a maior dificuldade para a sua continuidade. Segundo Mambrini (2002, p. 30), “quanto maior a interação entre os

sistemas familiar e empresarial, maiores são os conflitos. Esses conflitos geram para a maioria dessas empresas, problemas em suas gestões”.

Essa situação acaba contribuindo para a mortalidade precoce dessas organizações. Lodi (1998, p. 4) relaciona alguns itens conflitantes que explicam os problemas que aconteceram na empresa do estudo de caso e que veremos mais adiante, tais como:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. O famoso complexo da galinha dos ovos de ouro;
- c) falta de sistema de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- d) resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de qualidade de produtos e de mercados; e
- e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

A intensidade dos conflitos gerada pelos pontos acima varia de acordo com a o porte da empresa e da estrutura familiar.

Apesar da complexidade dos problemas comuns às empresas familiares, desde que obedeçam a alguns critérios organizacionais elas apresentam alguns pontos positivos no que se refere a sua gestão. Contrapondo as dificuldades, Lodi (1998, p. 4-5) descreve as seguintes vantagens:

- a) a lealdade dos funcionários é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias, ou por imposição de poderes públicos;
- b) o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política;
- c) a sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- d) a união entre os acionistas e os dirigentes, faz com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas;

- e) o sistema de decisão é mais rápido, pois termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução; e
- f) as gerações familiares em sucessão permitem um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Assim, a continuidade deste tipo de empresa vai depender e muito da sua forma e métodos de organização. Dentro da proposta, objetivo geral deste trabalho, entende-se que é de grande importância o controle interno como ferramenta nas informações e procedimentos administrativos e contábeis dentro das entidades, incluindo as familiares.

2.3 CONTROLE ORGANIZACIONAL

Atualmente, a vida empresarial se mostra imensamente mutável e desafiadora. Barreiras comerciais quebram-se, o uso da internet e de novas tecnologias cresce vertiginosamente, produtos são substituídos e inovados rapidamente e o cliente reconhece, cada vez mais, seu papel no mercado.

Estes acontecimentos afetam as empresas de modo significativo e estas tendem a ramificar seu campo de atenções. Investem mais em marketing, incorporam novas tecnologias, treinam seus funcionários e modificam seus produtos, almejando o crescimento ou, em outros casos, apenas a sobrevivência.

E, para que a empresa possa efetuar com maior segurança e assertividade estas mudanças, deve ter controle e visualização dos efeitos resultantes, principalmente os relativos ao patrimônio da empresa.

De acordo com Silva Júnior (2000), a consciência de controle da administração revela-se pelas seguintes características: execução de importantes funções de controle, como aprovação e supervisão, envolvimento na elaboração e aprovação dos procedimentos de controle, proibição de acesso não autorizado, conhecimento de demonstrações contábeis e utilização de relatórios internos.

Oliveira (2001, p. 136) também aponta o controle como última etapa do processo seqüencial administrativo, consistindo em:

- comparar a realidade com o previsto;
- identificar os desvios, se houver;
- analisar as causas desses desvios, e implantar medidas corretivas visando garantir a continuidade e a integridade da empresa.

A descrição acima apresenta as características primeiras de qualquer processo de controle adotado em uma entidade: identificar, comparar, analisar e implantar medidas de segurança à continuidade e integridade da entidade.

2.4 CONCEITOS DE CONTROLE

A palavra controle deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro dos dados”. Segundo Migliavacca (2002, p.17), “a palavra *controle* apareceu por volta de 1600, com o significado de uma *cópia de uma relação de contas*, um paralelo ao seu original”.

Ao longo dos tempos esta definição sofreu enorme alteração. Martins, (apud MIGLIAVACCA 2002, p.17) afirma que “controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para a sua correção”. Trata-se de ferramenta necessária para organizar métodos auxiliando no alcance dos objetivos propostos.

De acordo com Atkinson (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”. Para Oliveira (1999, p.53), o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Controlar algo é ter conhecimento sobre causas e objetivos do objeto controlado, podendo assim prestar informações, bem como orientações sobre os caminhos a percorrer para um melhor aproveitamento dos procedimentos a adotar.

De acordo com Braga (1989, p.227), controlar é avaliar os resultados das atividades. Nas organizações os sistemas que permitem organizar, avaliar e controlar as atividades financeiras, contábeis, operacionais e gerenciais são os chamados controles internos.

2.5 CONTROLES INTERNOS

Após alguns conceitos sobre o termo controle, percebe-se o seu relacionamento com os preceitos e princípios básicos das organizações que desejam ter um mínimo de conhecimento sobre os fatos ocorridos no seu patrimônio. Esse embasamento torna-se necessário tendo em vista os objetivos deste trabalho, e será direcionado às questões administrativas e contábeis da empresa. Trata-se então do que se chama de controle interno.

Controle interno é definido por Almeida (1996, p. 50) como o “conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Segundo Attie (1998, p. 199-200), 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”.

Outra definição encontrada é a do CRC-SP & IBRACON (2000, p.16), que entendem que controle interno é:

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa-contábil, destinados a fazer com que na empresa: (a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração; (b) os ativos tenham sua atividade protegida; e (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

Essas definições se relacionam diretamente com a organização das empresas, a visão do que deva ser o controle interno numa organização. Ele deve estar presente no planejamento de todos os processos administrativos e contábeis, tendo por finalidade avaliar tais operações, a fim de que possam seus administradores certificar-se de que o objetivo final dos trabalhos executados está sendo cumprido, contribuindo assim para a continuidade das operações.

Por outro lado, os controles que somente seguem essas definições, não garantem o funcionamento de suas rotinas, tornando, praticamente impossível, nos dias atuais, a sobrevivência de qualquer tipo de organização, seja ela de grande ou médio porte. O que difere é a eficiência ou adequação dos sistemas que são

utilizados pelas empresas, que podem não estar funcionando como deveriam. Neste caso isso pode ser tão prejudicial quanto não tê-los, haja vista que podem proporcionar uma visão distorcida do andamento dos procedimentos, gerando dados de forma incorreta, que por sua vez são transformados em informações não confiáveis, o que pode gerar tomadas de decisões erradas por parte dos gestores.

Segundo Attie (1998, p. 207), “a função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas no seu relatório”.

Por essa visão, existe uma forte ligação entre a contabilidade e o controle interno. Não se pode falar em contabilidade de qualidade sem controle interno eficaz e permanente nas empresas.

2.5.1 Característica do Controle Interno

De acordo com Bio (1996, p. 18), sistema pode ser considerado “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Distinguem-se os sistemas entre abertos e fechados; nestes não há entrada ou saída de nenhum material, enquanto naqueles ocorrem mudanças de elementos.

Um sistema de controle interno pode ser considerado um sistema aberto, pois há constante modificação, entrada e saída de informações e dados. As modificações que ocorrem em um sistema de controle interno não se referem meramente à importação ou exportação de elementos, pois o sistema sofre modificações constantes em sua própria estrutura com o fim de atender às necessidades mais atuais da organização.

2.5.2 Classificação e Tipos de Controles Internos

A classificação feita por Oliveira (2001) divide os controles internos em 03, conforme demonstra o Quadro 2:

CONTROLES INTERNOS	COMPONENTES
Procedimentos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de normas e procedimentos; * Segregação de funções; * Atribuição de responsabilidades; * Adequada delegação de funções; * Organograma bem definido e transparente.
Sistema de informações	<ul style="list-style-type: none"> * Captação de dados corretos e confiáveis; * Adequadas análises e registros em tempo adequado; * Adequada análise de custo/benefício.
Sistema contábil	<ul style="list-style-type: none"> * Correta situação financeira patrimonial; * Informações gerenciais conforme as necessidades dos usuários * Sistemas de avaliação de desempenho.

Quadro 2 – Classificação de Controles Internos.

Fonte: Oliveira (2001)

Os procedimentos administrativos referem-se à organização política e administrativa da empresa; o sistema de informações é relativo à forma com que a administração obtém e produz informações e, o sistema contábil, cujo objeto é o patrimônio da entidade, produz informações gerenciais e de desempenho.

Os controles também podem ser classificados, conforme Silva Júnior (2000), como *detectivos*, que são aqueles que buscam a possibilidade de eventuais erros ou fraudes serem detectados previamente, facilitando a tomada de providências sem maiores conseqüências e, como *preventivos*, que buscam evitar a ocorrência de erros e dificultar e desestimular fraudes.

Os controles de procedimentos buscam a compreensão das funções, responsabilidades, políticas e procedimentos na empresa e, para tanto, devem ser adequados à estrutura da organização, bem definidos e documentados e de fácil interpretação e aplicação. Estes controles englobam os procedimentos do fluxo de documentação, e procedimentos de controle independentes das rotinas de processamento.

2.5.3 Finalidades dos Controles Internos

Silva Júnior (2000) afirma serem três os objetivos básicos que devem ser atingidos com o sistema de controle interno, para que se possa considerá-lo eficiente: a) *integridade*, que confere a segurança de que todas as operações sejam captadas pelo sistema contábil; b) *existência*, referente a um controle dentro do sistema que assegure que a informação captada de fato existe e foi devidamente aprovada; e c) *precisão*, que se relaciona com a adequada captação, pelo sistema, dos valores e quantidades das operações.

Pode-se resumir os principais objetivos dos sistemas de controle interno, listados por Oliveira (2001), nos seguintes:

- assegurar o cumprimento das políticas e normas da companhia e da legislação;
- obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, úteis para as tomadas de decisões;
- comprovar a veracidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- proteger os ativos e assegurar a legitimidade dos passivos da entidade;
- estimular a eficiência pessoal;
- prevenir erros e fraudes e, em caso de ocorrência, possibilitar sua descoberta e determinar sua extensão, responsabilidade e correção.

Dos objetivos expostos, destacam-se os de proteger o patrimônio, garantir a veracidade dos dados e registros, promover a eficiência operacional, evitar desvios dos objetivos e estimular a adesão às políticas administrativas e às leis.

As áreas de risco e os controle internos apontados por Silva Júnior (2001) referem-se a atividades que envolvem a manipulação de bens, direitos e deveres representativos para a empresa que, quando da implantação de um sistema de controle interno, merecem atenção especial.

2.5.4 Implantação e Manutenção do Controle Interno

Os controles internos são proporcionais ao tamanho da empresa, que vai determinar a velocidade e o montante das operações financeiras realizadas, porém

deve também ser compatível, financeiramente, com suas condições, não podendo o custo ser superior aos benefícios.

Alguns autores afirmam que os controles internos necessitam também de avaliações tanto para sua implantação quanto para a sua manutenção. Segundo Migliavacca (2002, P. 19), devem ser:

- a) Úteis – A utilidade (muitas vezes difícil de mensurar) do controle interno, tanto o detectivo quanto o preventivo, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.
- b) Práticos – O controle interno para ser prático, deve ser: apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações; objetivo em relação ao que controlar; simples na sua aplicação.
- c) Econômicos – A economia do controle interno deve sempre ser levada em conta, já que é básica para a decisão de se implantar, manter, ou eliminar um controle após uma análise criteriosa da relação custo/benefício.

Pode-se dizer que o controle interno deverá ser adaptado às três condições (utilidade, praticidade e economia), para que possa surtir os efeitos desejados, tornando-se, assim, uma ferramenta que realmente auxilie no processo de tomada de decisão dos gestores e não um custo excessivo e sem utilidade para a organização.

A manutenção dos controles internos está ligada diretamente ao comprometimento da administração; são seus integrantes os maiores responsáveis pela fixação das regras do jogo, e deles vai depender o sucesso do envolvimento dos funcionários na criação de procedimentos e seu empenho na execução das tarefas para melhor funcionamento do sistema. Os funcionários devem e têm que estar devidamente sintonizados com as práticas de controle bem como cientes de suas responsabilidades na empresa. Migliavacca (2002, p. 35) afirma que:

A integridade e competência do pessoal são fundamentais para a atividade de controle exercida pela administração. O nível do pessoal pode variar em função de vários fatores (tipo de atividade da empresa, região, educação, remuneração), mas as normas devem considerar procedimentos adequados para: Contratação, Avaliação, Remuneração e treinamento.

A manutenção de um bom sistema depende da política de desenvolvimento dos recursos humanos. Para Migliavacca (2002, p. 35), “são as pessoas que exercem o controle interno mediante normas estabelecidas. A falta de motivação, a frustração, o desinteresse e a revolta podem prejudicar qualquer sistema de controle”.

2.6 AUDITORIA NOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO

A auditoria é uma atividade necessária e de importantíssimo valor para uma organização empresarial. É ela que possibilita a visualização, que dá à empresa maior crédito perante seus investidores e que auxilia na padronização de operações e controle de ativos.

Para Franco e Marra (2000, p. 26), a definição de Auditoria pode ser:

a técnica contábil que – através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade – objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais e normas da Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômica-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.

Sá (2000, p. 25) define auditoria como sendo:

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 da riqueza azidental, pública ou privada.

É comum a ocorrência de fraudes e, se em empresas que mantêm escrituração contábil fiel às suas operações a incidência é grande, presume-se que a possibilidade de ocorrência nas pequenas empresas, que geralmente utilizam dois sistemas de contabilidade, um para atender à legislação e outro para fins gerenciais, seja ainda maior dada a facilidade de manipulação das informações.

2.6.1 Auditoria Externa

A origem da auditoria externa, segundo o que expõe Almeida (1996, p. 21), se deu juntamente com a evolução capitalista, pelo fato de que as empresas em fase de expansão, necessitando de recursos elevados, foram compelidas a buscá-los junto a financiadores externos, principalmente em bancos e com a abertura da empresa a novos acionistas. No entanto, para que fosse possível a obtenção desses empréstimos e investimentos era necessário demonstrar a posição patrimonial e financeira, a capacidade de gerar lucros e como estava sendo efetuada a administração financeira dos recursos da empresa (natureza das fontes de recursos e aplicação destes). Grande parte das informações desejadas pelos investidores estava contida nas demonstrações contábeis e, procurando garantir a fidelidade e exatidão das publicações, estes passaram a exigir a avaliação independente dessas demonstrações.

No planejamento da auditoria, Almeida (1996) afirma que, para poder planejar e efetuar o exame, o auditor externo deve adquirir ou restabelecer conhecimento sobre a empresa, principalmente nas áreas financeira, contábil, pessoal, fiscal e legal, de operações, vendas e suprimentos.

É muito grande a responsabilidade da auditoria externa na sociedade atual, pois é ela responsável pelo correto dimensionamento das maiores empresas no mercado e, o seu trabalho pode causar reflexos na sociedade como um todo.

2.6.2 Auditoria Interna

Assim como a expansão das empresas fez surgir a necessidade da auditoria externa, também influenciou no surgimento da auditoria interna. Com o crescimento da empresa, o administrador, antes em contato direto com as operações e tomadas de decisões, passou a situar-se em outra escala dentro do organograma empresarial e suas responsabilidades e preocupações modificaram-se, assumindo características mais gerais e externas à empresa. Com a “exteriorização” do administrador, foram implantados procedimentos que visavam a satisfazer as necessidades internas

sem a participação daquele. Muitas vezes esses procedimentos não eram suficientes para a entidade e a auditoria externa, segundo Almeida (1996, p. 25),

Além de sua opinião ou parecer sobre as demonstrações contábeis, passou a emitir um relatório-comentário, no qual apresentava sugestões para solucionar os problemas da empresa, que chegaram a seu conhecimento no curso normal de seu trabalho de auditoria.

Surgia a necessidade de uma análise mais aprofundada das atividades da empresa, que fosse capaz de certificar a suficiência dos procedimentos implantados, identificar problemas e apresentar soluções, fornecendo à administração segurança acerca de suas atividades. Com essas finalidades, surgiu a auditoria interna.

A auditoria interna, assim como a externa, revela grande importância na atividade empresarial e, por possuir caráter mais continuado pode atender a objetivos específicos da empresa. Diferencia-se, conceitualmente, pela relação de dependência entre o auditor e a entidade auditada, enquanto, na auditoria externa o auditor é totalmente independente, sendo remunerado pelos serviços prestados por um determinado tempo. O auditor interno, por outro lado, é funcionário da empresa, permanecendo nela em períodos mais longos.

2.6.3 Auditoria nos Controles Internos

A auditoria, como visto anteriormente, surgiu com o objetivo de averiguar a consistência das demonstrações contábeis e certificar o cumprimento de normas internas. Para tanto, são analisados grande parte dos documentos e procedimentos empresariais.

O mercado, no entanto, modificou-se muito e, o número de transações constantes da atividade empresarial tornou-se muito elevado para ser contemplado pela auditoria.

Conforme Cardozo (1994, p. 33), “após estudos minuciosos, os auditores concluíram que o trabalho de análise de comprovantes e registro poderia ser reduzido, inclusive com aumento da eficiência, mediante utilização de testes

limitados”. E, nesse novo contexto, os controles internos assumiram vital importância, pois, determinado o grau de segurança destes, pode-se estipular o quanto à auditoria deve aprofundar seus testes.

2.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA

A área financeira de uma empresa pode ser considerada, em termos de controle, a mais importante, pois abrange atividades relacionadas com recursos facilmente disponíveis ou conversíveis em capital, tais como as realizadas nos setores que são o objeto desta pesquisa: contas a receber, contas a pagar e caixa e bancos.

2.7.1 Contas a Receber

O setor de contas a receber integra as atividades de uma empresa intermediando o ciclo financeiro, começando pelas vendas que, quando realizadas a prazo, são lançadas no contas a receber. Fecha-se o ciclo no momento do seu recebimento.

No setor de vendas são realizadas as atividades de exposição e saída de mercadorias e de execução de serviços. Nesse sentido, Almeida (1996) afirma haver controles relacionados à concessão de crédito, à emissão de notas fiscais, à contabilização das operações, aos cálculos de custos das vendas e à apuração do lucro bruto.

As vendas podem ser realizadas à vista ou a prazo, sendo a primeira modalidade caracterizada pelo recebimento do numerário no ato de encerramento da venda. As vendas a prazo têm seu recebimento efetivado quando da compensação de cheques pré-datados do cliente, quando do pagamento de duplicata, boleto ou carnê, ou ainda quando do pagamento “em carteira” ou por meio de outra modalidade de cobrança menos usual. São as vendas a prazo que dão origem à contabilização no setor de contas a receber da empresa.

O contas a receber é, de fato, um dos setores mais importantes da empresa pois envolve o ingresso de valores, representativos de sua manutenção e desenvolvimento. O controle de contas a receber deve ser combinado com o controle das saídas de recursos, pois ambos deveriam estar sincronizados para não prejudicarem o capital de giro da empresa.

2.7.2 Contas a Pagar

O setor de contas a pagar, abordado nesta pesquisa, compõe as atividades intermediárias no ciclo financeiro de compra, contas a pagar e pagamentos.

As atividades de compra envolvem principalmente as relacionadas à reposição do estoque e à manutenção geral da empresa. Os principais controles relacionados às compras, segundo Almeida (1996), referem-se a: aprovação prévia, cadastro e cotação de fornecedores, contabilização das operações e notas fiscais. As compras efetuam-se à vista e a prazo, sendo as primeiras pagas no ato da compra e as segundas, incluídas no contas a pagar da empresa, sendo registradas como obrigações e pagamentos a fornecedores, importantes para a manutenção dos negócios e do capital de giro.

2.7.3 Caixa e Bancos

Aborda-se neste item algumas atividades relacionadas ao caixa e transações realizadas com instituições financeiras. Sistemáticamente, as transações abordadas são: controle de caixa diário, operações de créditos, cheque especial e algumas conciliações.

Silva Júnior (2000, p. 48) apresenta dois tipos de sistemas de caixa, rotativo e fundo fixo. Caixa rotativo não possui um valor mínimo ou máximo de numerário definido sendo que este deve ser suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e é recomposto por meio de emissão de cheque. No sistema de fundo fixo a administração determina um valor destinado aos pagamentos em um determinado

espaço de tempo, sendo o caixa, reembolsado após a aprovação do boletim do fundo fixo, com seus respectivos comprovantes.

Do elenco de apontamentos acerca do setor de caixa e bancos, tem-se, de acordo com Silva Júnior (2000, p. 49), como questões principais as referentes ao que se segue:

- pagamento em dinheiro de contas de menores montantes e em cheque para as demais;
- boletins de recebimento e de pagamentos;
- garantia de que todos os recebimentos são depositados;
- contagem de surpresa dos fundos de caixa;
- controle das transações com as instituições financeiras;
- acesso às senhas;
- pendências de conciliação bancária; e
- descrição e histórico das operações.

O setor de caixa e bancos centraliza as operações de maior liquidez da empresa e merece controle especial.

Buscou-se, até aqui, apresentar resumidamente o embasamento teórico a ser utilizado no estudo de caso, utilizando-se os conhecimentos adquiridos.

3. ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será apresentado o estudo de caso. Primeiramente será feita a caracterização da empresa estudada. Em seguida, será apresentada a descrição do controle interno e do controle contábil das contas a receber, contas a pagar e caixa e bancos, maiores responsáveis pelo departamento financeiro. Finalmente, após um comparativo entre a fundamentação teórica e o estudo realizado na empresa, será formulada uma proposta de sistema de controle para empresas de pequeno porte que tiverem interesse em implantá-lo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa em estudo é uma entidade com fins lucrativos, que atua no mercado de comércio varejista de medicamentos há aproximadamente dez anos, ou seja, iniciou suas atividades em fevereiro de 1997.

Considerando que o aluno que realiza este estudo de caso também é o sócio administrador, fundador e idealizador da empresa, não será necessário manter o seu anonimato ou da empresa, cuja razão social é Farmácia Controle do Diabético Ltda e o nome fantasia Farmácia Controle, como é conhecida no mercado e que será usado ao longo deste estudo.

Trata-se de uma farmácia que direcionou seu foco exclusivamente a pacientes portadores de Diabete Mellitus, tipo de doença progressiva caracterizada pela carência ou falta do hormônio chamado insulina na corrente sangüínea. Responsável pela entrada de glicose, fonte de energia, nas células, a falta da insulina ocasiona o aumento dos níveis de açúcar no sangue, o que causa inúmeras conseqüências nocivas ao organismo.

Esse paciente necessita monitorar os níveis de glicose no sangue, medicamentos de uso contínuo, dieta alimentar específica restritiva de açúcares, atividade física e, conseqüentemente, muita informação. É nesse nicho de mercado que a Farmácia Controle, em conjunto com médicos endocrinologistas,

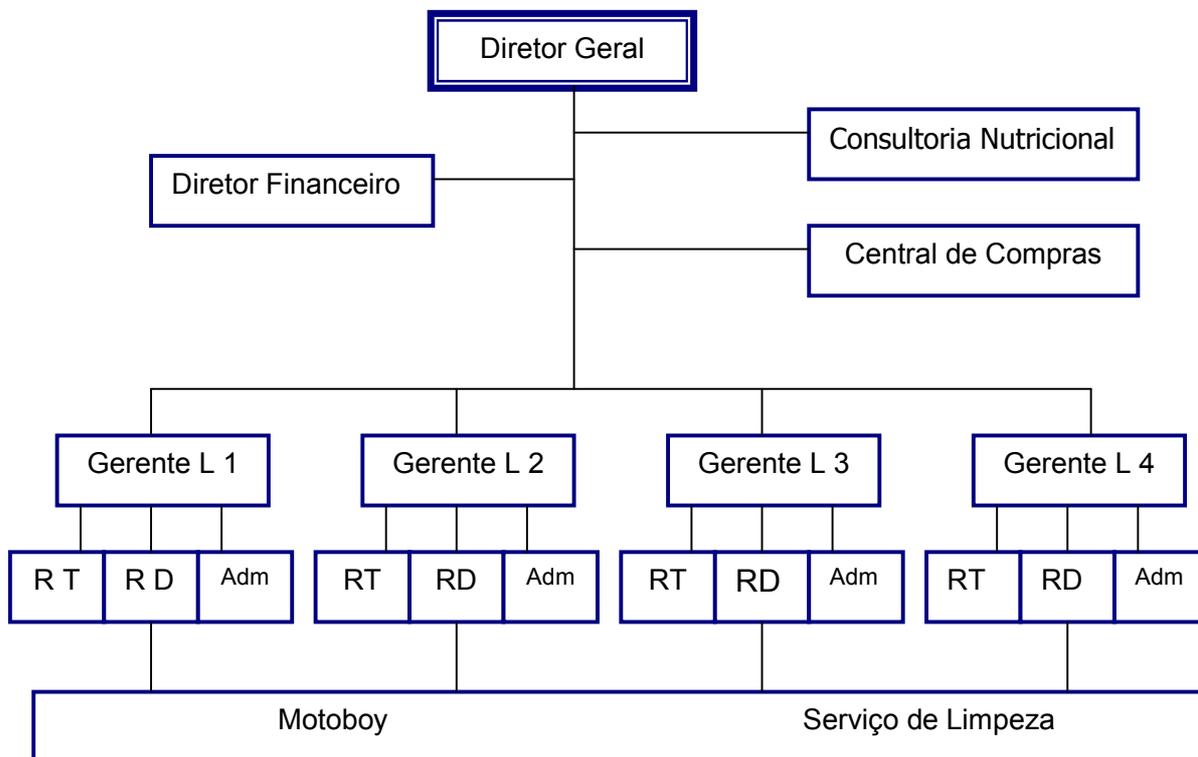
nutricionistas, professores de educação física e psicólogos, o que na área da saúde chama-se equipe multidisciplinar, fornece toda a gama de produtos e informações que o diabético necessita para ter uma vida normal.

Clientes com necessidades contínuas demandam atendimento diferenciado com o objetivo de fidelizá-los. É nesse sentido que a farmácia dispõe de serviços como eventos de cunho educacional com distribuição de material informativo, atendimento no domicílio do cliente, atendentes altamente treinados e um envolvimento multidisciplinar com profissionais da saúde e fornecedores.

A empresa em estudo é de pequeno porte (EPP), constituída societariamente por cotas de responsabilidade limitada pertencentes a membros de uma mesma família, administrada, tanto nos cargos diretivos como gerenciais, por parentes de diversos graus, característica causadora de alguns problemas que serão analisados durante o estudo de caso.

A empresa iniciou suas atividades com uma primeira unidade no centro da cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, realizando um trabalho de qualidade que resultou nas oito lojas atualmente distribuídas nas maiores cidades catarinenses, sendo quatro células próprias, duas em Florianópolis, uma em Joinville e a última em São José, e as outras quatro restantes, resultado da criação de franquias, conseqüência do fortalecimento da marca. Cabe ressaltar que o estudo foi realizado apenas nas lojas próprias.

O quadro funcional é composto por 14 colaboradores, na maioria familiares dos sócios, seguindo o organograma apresentado na Figura 1, com funções definidas segundo um planejamento estratégico e corporativo.



RT = Resp. Técnico RD = Resp. Dietéticos Adm = Auxiliar Administrativo

Figura 1 – Organograma Corporativo de Funções.

Fonte: Planejamento Corporativo da Empresa (dados coletados).

A estrutura organizacional de gestão conta com um dos sócios como diretor geral, que exerce a função administrativa, e outro como diretor financeiro. As gerências de todas as lojas são preenchidas também por membros da família, porém não participam do contrato social. Caracterizado como braço da direção está uma orientadora nutricional, que dispõe de seus conhecimentos sobre alimentação específica tanto para clientes externos, como para toda a equipe de vendas e um setor de compras que funciona como uma central de abastecimento de mercadorias para todas as lojas, inclusive as franquias.

O sócio diretor geral tem como função organizar e treinar os procedimentos internos e atuar nos contatos externos com fornecedores e visitação aos médicos da área. O sócio diretor financeiro cuida das contas a pagar, a receber, controla o

caixa e as relações com bancos. Os gerentes são responsáveis pelos resultados de suas respectivas células.

Dentro de cada loja existe o responsável técnico (RT) graduado no curso superior de farmácia, que responde pelos medicamentos, equipamentos e acessórios de controle glicêmico, assim como representa a empresa junto ao Conselho de Farmácia e Vigilância Sanitária. O responsável pelos dietéticos (RD) analisa e seleciona produtos alimentícios de acordo com a legislação vigente e os padrões que definem alimento dietético, sem adição de açúcares. Além disso, as lojas contam ainda com um auxiliar administrativo (Adm) que também vende, um responsável pela limpeza (SL) e um motoboy que faz serviço de bancos, entrega mercadorias e esclarece dúvidas sobre equipamentos no domicílio do cliente.

Dentro da caracterização da empresa estudada, é pertinente destacar para o desenvolvimento deste trabalho que as decisões saem da diretoria para as gerências, isto é, ficam restritas aos membros da família, o que vai gerar um dos principais problemas apurados dentro dos controles internos: fluxo de informações.

3.2 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

Durante o estudo dos controles internos, decidiu-se examinar somente as contas referentes ao setor financeiro, como contas a receber, a pagar, caixa e bancos, por se tratarem das contas responsáveis pelo resultado financeiro da empresa e a proteção dos ativos. E quando não existe controle sobre elas, tornam-se um dos principais fatores de mortalidade das empresas de pequeno porte, tema deste trabalho e mencionado na maioria das definições dos estudiosos sobre controle interno nas organizações. Exemplo disso, Almeida (1996, p.50) define controle interno como “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

A seguir, serão estudados os problemas e dificuldades nos procedimentos dos controles internos, suas causas, conseqüências negativas, resultados, possíveis soluções, sempre em comparação com a fundamentação teórica.

Referente à contabilidade dentro dos controles internos, primeiramente é importante salientar que na empresa estudada ela é terceirizada e o contador responsável pela escrituração tem um relacionamento familiar com a sociedade o que, a exemplo da gestão administrativa, vai contribuir para o problema do fluxo de informações.

De acordo com Franco e Marra (1991, p. 208):

Os objetivos primordiais dos controles internos são: fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; desperdícios, erros e, se ocorridos identificá-los. Esses objetivos aplicam-se aos controles instituídos no sistema contábil e financeiro. Se instituídos em outras áreas, como administrativa, ou de produção, ou de expedição etc., outros objetivos serão identificados, mas todos eles podem ser resumidos num só: proteger o patrimônio da empresa.

Contrariando a definição anterior, a empresa não consegue contar com as informações originadas pela contabilidade para alcançar os objetivos dos controles internos, pois apenas as guias de pagamento de impostos, taxas e a folha de pagamento estão atualizadas. As informações contábeis que geram demonstrações, imprescindíveis para a tomada de decisão, encontram-se continuamente atrasadas com baixo teor de veracidade.

3.3 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES CONTÁBEIS FINANCEIROS.

Examinaram-se todas as contas que se relacionam com o setor financeiro, classificando-as de acordo com a interferência de cada uma no resultado, no final do exercício. Investigou-se também o funcionamento das rotinas, relações humanas e as tecnologias envolvidas no sistema de controle interno no que se refere às contas financeiras. Segundo Chiavenato, o sucesso dos controles também depende das relações humanas.

Os controles pessoais visam relacionar-se ao comportamento e desempenho das pessoas. É o caso do controle exercido pelo próprio superior que deve supervisionar o trabalho dos subordinados. São também chamados de controles humanos, por se tratar de variável humana, sujeita a diferenças individuais de personalidade e comportamento. Os controles materiais, também chamados controles não-humanos, são efetuados sobre elementos materiais, físicos ou mecânicos, como máquinas, equipamentos,

instalações, e costumam ser feitos por meio de processos eletrônicos, elétricos ou mecânicos de monitoramento (Chiavenato, 1989, p.97).

Considerando a afirmação anterior, decidiu-se também analisar, no estudo das contas a seguir, os relacionamentos humanos dentro dos processos dos controles internos. Serão estudadas especificamente as contas a pagar, a receber e caixa e bancos, examinando-se as rotinas de monitoramento, os procedimentos pessoais, fluxos de informações, os problemas e as possíveis soluções.

3.3.1 Contas a pagar / Fornecedores

É usado um programa financeiro básico fornecido pelo Sebrae, pelo qual são lançadas as compras de acordo com a nota fiscal de entrada, apenas com o nome do fornecedor e a data de vencimento das parcelas. As baixas são realizadas semanalmente por um atendente e o objetivo desse procedimento é apenas conferir o pagamento de algum título em caso de dúvida.

Porém, o controle efetivo do pagamento das despesas e fornecedores é realizado pelo diretor financeiro por meio de uma pasta, tipo arquivo, classificada pelos dias do mês, onde são colocadas as guias de pagamento e uma agenda com as baixas de todo o fluxo de saída de valores. Os documentos gerados por essas operações são enviados ao contador, para serem arquivados. Os pagamentos são efetuados com cheques das contas bancárias, nominais e cruzados.

A determinação dos limites do estoque é que ele corresponda no mínimo a 40% e no máximo a 70% do valor do faturamento no momento da compra. O problema encontrado no controle do estoque é que as compras são realizadas simplesmente de acordo com a falta da mercadoria, detectada visualmente no estoque, muitas vezes aproximando-se do valor total do faturamento, o que resulta na redução do capital de giro e no volume de estoques acima do necessário.

De acordo com Crepaldi (1998, p. 45), em todas as empresas, o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que os gestores têm das atividades e operações.

Se as compras são feitas baseadas em informações imprecisas e o comprador não possui limite máximo nas obrigações com fornecedores, não existe a integração das atividades.

Para que o capital de giro não se transforme em estoque e permaneça estático, é necessário cumprir o limite percentual de compras em relação à média dos últimos faturamentos e fazer uma programação de redução das despesas, não importando o aspecto familiar, pois as retiradas e adiantamentos não levam em consideração as disponibilidades da empresa, como se o patrimônio pessoal estivesse acima do patrimônio da empresa, ferindo o princípio da Entidade.

3.3.2 Contas a receber / Clientes

A empresa trabalha com todos os tipos de venda a prazo: cheque pré-datado, cartões de crédito, título bancário, reembolso postal (via sedex) e carnê. O controle dessas vendas inicia-se com o cadastro do cliente e seu limite de crédito. Depois de efetuada a negociação o vendedor anota todas as informações da venda numa folha do bloco de pedidos, anexa à nota fiscal e coloca no caixa.

Após o fechamento do caixa, as notas fiscais com os anexos são enviadas ao setor financeiro que lança todas as vendas a prazo do dia anterior na planilha de controle de contas a receber (Quadro 3). A planilha informa a data da venda, número da nota fiscal, localidade onde o cliente reside, nome, tipo de venda a prazo, instituição bancária envolvida, data de vencimento, valor da negociação e a data do pagamento. Quando o cliente pagar sua conta, o setor financeiro recebe a informação do banco ou do caixa e dá a baixa na planilha acrescentando a data do pagamento. No final do mês as contas pagas são retiradas da planilha e transferidas para o arquivo "contas pagas". Os valores provenientes das contas pagas no caixa são enviados para o setor financeiro, juntamente com o fechamento diário do caixa e direcionados para depósito bancário.

DIA	MÊS	ANO	N° DOC	CIDADE	CLIENTE	Tipo	Bco	VCTO	VALOR	DATA PGTO
01	05	2006	5652	Fpolis	João da Silva	Ch. Pré	BESC	01/06/2006	152,00	01/06/2006
05	05	2006	5785	São José	João da Silva	Boleto	CEF	05/06/2006	98,00	Aberto
12	05	2006	5962	Lages	João da Silva	Sedex	BESC	12/06/2006	75,00	15/06/2006
18	05	2006	6102	Fpolis	João da Silva	VISA	CEF	18/05/2006	125,00	18/06/2006
24	05	2006	6235	Fpolis	João da Silva	Carnê	Lojas	24/06/2006	48,00	Aberto

Quadro 3 – Planilha de Controle Conta Clientes / A Receber

Fonte: Dados Coletados

Os totais de contas a receber/clientes são expressos conforme o resumo na parte inferior da planilha (Tabela 1) e tem como objetivo informar o setor administrativo, que analisa o relatório para tomada de decisão. No exemplo da Tabela 1, tem-se o total a receber no mês corrente, as baixas e a procedência dos pagamentos vencidos. No caso, os clientes devedores estão divididos em inadimplentes, os títulos com protesto em cartório e o acumulado daqueles vindo do departamento de cobrança como alto grau de dificuldade de quitação.

Total Geral	50.000,00	Pagos	Vencidos	A vencer
TOTAL A REC.	5.000,00	45.000,00	3.000,00	2.000,00
Vencidos – (6%)	Clientes	1.000,00	Loja II	600,00
	Protestados	500,00	Loja III	400,00
	Liquidação duvidosa	200,00	Loja IV	300,00

Tabela 1 – Resumo Conta Clientes / A Receber

Fonte: Dados Coletados

Os valores referentes às lojas são mercadorias vendidas internamente entre as filiais, que solicitam prorrogação dos prazos de vencimento dos repasses.

Diante da avaliação dos procedimentos relativos à conta clientes, conclui-se que da maneira como é controlado o pagamento das vendas a prazo, existe uma demora no fluxo de informações e no que diz respeito ao tempo para o uso dessas disponibilidades. Propõe-se então que, juntamente com o restante dos controles internos, o sistema contábil e financeiro funcione *on line* entre todas as células de venda, de forma que o pagamento das faturas realizadas no caixa de qualquer loja transite, imediatamente, na contabilidade e no setor financeiro, diminuindo a trajetória dessas informações e otimizando o seu uso na gestão administrativa.

3.3.3 Caixa e Bancos

Os procedimentos do caixa seguem a mesma rotina em todas as lojas. Não existe a função “caixa” todos os colaboradores que efetuarem uma venda têm acesso irrestrito à máquina registradora, o que causa a falta de responsabilidade pelo fechamento, que é realizado pelo gerente de cada loja no final do expediente. Sempre que houver erros no encerramento é necessário conferir o estoque para acertar o caixa. Porém, nem sempre é detectado o problema, que fica insolúvel, já que não existe um responsável.

A movimentação é realizada por um sistema de “frente de caixa” de propriedade da empresa, que registra todas as operações, tanto de venda como retiradas, pagamentos de pequenos valores, recebimentos de valores referentes à vendas a prazo, e reforço. As retiradas são realizadas pelo gerente e direcionadas para depósito bancário.

O maior problema detectado no caixa é a grande quantidade de movimentações diárias como vales (adiantamento salarial) de pequeno valor, realizados por qualquer pessoa sem que haja um responsável, caso o caixa não feche devidamente.

No caso de bancos, cada loja possui duas contas bancárias em nome da empresa onde são efetuados os depósitos provenientes do faturamento diário e os pagamentos das faturas dos clientes. Também são compensados os cheques

emitidos para pagamento de fornecedores e demais despesas, tudo realizado pelos gerentes.

3.4 COMPARATIVO – ESTUDO DE CASO E PESQUISA TEÓRICA

Nesta seção são feitos comparativos do controle interno da empresa estudada com o que foi fornecido pela fundamentação teórica no capítulo 2 deste trabalho.

Enquanto a fundamentação teórica, em sintonia com os estudiosos especializados no assunto, sugere a criação de um sistema efetivo, eficiente e eficaz de controle interno, não só nas pequenas empresas, mas em todo tipo de organização, a empresa estudada sequer possui um departamento direcionado a controlar, de forma específica, as contas analisadas neste trabalho, contas estas que garantem a saúde financeira da empresa, importante para sua sobrevivência.

Os maiores problemas detectados na empresa estudada são encontrados na maioria das pequenas empresas familiares. Enquanto existia apenas uma unidade e poucos colaboradores, a administração controlava visualmente, e com certa facilidade, todos os procedimentos internos. A partir da passagem de micro para empresa de pequeno porte, da criação das filiais, do aumento do faturamento e do quadro de pessoal, as dificuldades financeiras começaram a aparecer e a necessidade de controle aumentou.

De acordo com a pesquisa bibliográfica é imprescindível que: as administrações sigam um planejamento com segregação de funções definindo responsabilidades para cada atividade; sigam manuais de procedimento com normas internas escritas; mantenham um acompanhamento das rotinas; recebam relatórios contábeis atualizados e que reflitam a realidade das operações realizadas na empresa; tenham o mínimo de informações possível sobre os resultados financeiros e exerçam um controle interno efetivo sobre esses resultados.

Em comparação com a necessidade de um controle básico sugerido no parágrafo anterior, a empresa estudada não possui um planejamento claro de

controle das contas financeiras, centraliza todo o poder de decisão na figura do diretor administrativo, não delegando responsabilidades, exerce um relacionamento interno e externo extremamente paternalista, fere os princípios da Entidade, como foi mencionado anteriormente, e do Conservadorismo, contando com receitas ainda não realizadas. Não baseia sua gestão em relatórios contábeis. Possui manuais de rotina escritos, porém a administração, por ser familiar, tem dificuldade em fazer os colaboradores seguirem os procedimentos pré-determinados.

Avaliando a enorme disparidade que existe entre tudo o que foi estudado na fundamentação teórica e a pouca importância que a empresa analisada no estudo de caso dedica aos controles internos, entende-se o fato da freqüente descapitalização que ocorre no departamento financeiro de tempos em tempos, fazendo com que a administração precise recorrer à captação de financiamentos externos.

Por esse motivo, o objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de acordo com a fundamentação teórica, que será apresentada a seguir, de criação de um setor de controladoria com um sistema de controle financeiro informatizado, para auxiliar a empresa estudada ou qualquer organização com características semelhantes e que estão passando pelos mesmos problemas financeiros.

3.5 PROPOSTA DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Propõe-se a criação de um setor de controladoria, subordinado à direção geral, que será inserido no organograma da empresa, conforme mostrado na Figura 2.

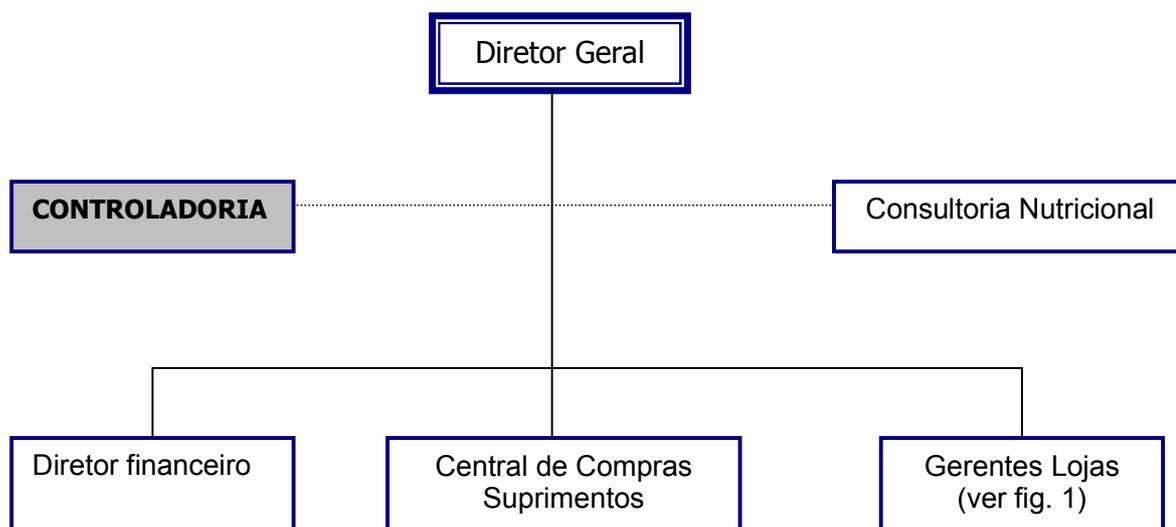


Figura 2 – Organograma Corporativo de Funções com o novo setor proposto.
Fonte: Planejamento Corporativo da Empresa (dados coletados).

Um novo sistema contábil informatizado, trabalhando dentro da internet, funcionará com dados instantâneos, *on line*, interligando entre as quatro lojas e que já está sendo testado.

A controladoria será composta, no primeiro momento, de dois colaboradores de confiança do diretor geral, com alto grau de conhecimento em técnicas contábeis. Um cuidará das contas financeiras e o outro controlará os estoques. O objetivo central é obter a informação no momento em que ocorrer qualquer operação financeira ou alteração no estoque das lojas e no final do expediente analisar essas informações juntamente com o diretor geral.

Do outro lado, onde o sistema é alimentado, será criada a função de caixa, que responderá pelos dados referentes às vendas, saídas e entradas de valores e pelo fechamento diário. Tal função será exercida por um funcionário do quadro de pessoal já existente. O responsável pelas compras, função já contemplada na estrutura atual, também terá de responder caso ultrapasse os percentuais de limite máximo e mínimo de estoque estipulados com antecedência, de acordo com o faturamento.

No final de cada exercício mensal será adotada a prática de contagem física das mercadorias para que se possa realizar a comparação entre o estoque contábil, gerado pelo novo sistema, e o estoque real de cada loja, cobrando responsabilidades.

Para que a controladoria funcione efetivamente de maneira eficiente e eficaz será realizada uma verificação por meio de auditoria no final de cada semestre.

Dentro da estrutura desse departamento de controles internos, serão elaborados manuais de procedimentos detalhando as novas atividades, dando ênfase aos controles contábeis oriundos do novo sistema. Serão determinadas com exatidão as funções de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no funcionamento da controladoria, com delegação de responsabilidades e segundo um programa de treinamento de pessoal.

Outra preocupação da proposta é sua constante melhoria. Para que isso ocorra, será desenvolvido dentro do manual de procedimentos um capítulo direcionado à qualificação da mão-de-obra, com o objetivo de estimular e envolver ao máximo os colaboradores, para que o trabalho seja realizado de maneira correta. A empresa deverá investir no desenvolvimento de recursos humanos, conforme foi visto na fundamentação teórica, de maneira útil, prática e, principalmente, econômica, para que a proposta seja viável.

Acredita-se que a proposta aqui levantada será de grande valor para tornar mais eficiente o sistema de controle interno da empresa estudada, mesmo porque vários procedimentos já estão sendo testados juntamente com a implantação do novo sistema contábil mencionado neste item. Após a experiência da execução da proposta e a provável melhoria nos resultados financeiros da empresa do estudo de caso, pretende-se torná-la genérica, com o objetivo de auxiliar outras empresas do mesmo porte, que estão passando por dificuldades financeiras semelhantes.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante do que foi exposto neste trabalho, reconhece-se a necessidade e a importância das empresas investirem, durante todo o seu ciclo de existência, em sistemas de controles internos, principalmente numa organização de pequeno porte, familiar e paternalista do tipo aqui estudada, que pouca importância dá a esses procedimentos até o momento em que problemas financeiros começam a surgir.

Quando passam a ser evidentes as causas das dificuldades financeiras, torna-se fundamental a reestruturação da organização financeira da empresa, principalmente no que diz respeito aos controles internos, de vital importância para a sobrevivência e evolução das empresas.

Identificado o problema na empresa estudada, utilizando a técnica de estudo de caso e considerando imprescindível o investimento na profissionalização dos recursos humanos, devido ao concorrido mercado de negócios em todos os setores da economia, pesquisaram-se os controles internos especificamente nas contas responsáveis pelos problemas financeiros da empresa e buscou-se elaborar uma proposta com o objetivo de auxiliar as administrações na recuperação da saúde financeira de organizações em que haja as mesmas dificuldades encontradas na pesquisa.

Espera-se que a presente monografia tenha atingido seus objetivos ao apresentar um estudo de caso, no qual se descreve a estrutura organizacional de uma empresa familiar, considerada economicamente como de pequeno porte. Foram diagnosticados e descritos os procedimentos internos por ela adotados, apresentando-se então uma proposta de implantação de um sistema de controle interno através da criação de uma controladoria orientada por um manual de procedimentos internos.

Recomenda-se estudo mais aprofundado sobre o assunto, com a elaboração de manuais de procedimentos para empresas familiares de qualquer porte, com melhores sistemas de informações, através da informática, que auxiliem na funcionalidade dos controles. Aconselhar-se as administrações a investirem na

valorização dos recursos humanos para a implantação e manutenção dos sistemas de controles internos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um Curso Moderno e Completo**. 5 ed. São Paulo: Atlas 1996.

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CARDOZO, Júlio Sérgio S. **Controles Internos**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n. 87, p. 32 – 41, junho. 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica Para Uso dos Estudantes Universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRC & IBRACON. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

EHLERS, Magda Geyer. **Empresa Familiar**. Mar/1999. Disponível em <http://wwwgeyerhelers.com.br>>Acesso em 17/10/2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditor Contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAMBRINI, Ariovaldo. **Modelo de Controladoria como Unidade Administrativa de Suporte ao Processo de Gestão para Empresa Comercial Familiar de Porte Médio**. Florianópolis, 2002, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Auditoria em Ambiente de Internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.