

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Jaqueline Machado Santos**

**CONTROLE INTERNO: um estudo de caso de contas a pagar em  
uma empresa X**

**Taubaté – SP**  
**2017**

**JAQUELINE MACHADO SANTOS**

**CONTROLE INTERNO: um estudo de caso de contas a pagar em  
uma empresa X**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Ângela Maria Ribeiro

**Taubaté – SP**

**2017**

**JAQUELINE MACHADO SANTOS**

**CONTROLE INTERNO: um estudo de caso de contas a pagar em uma empresa**

**X**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: 16 / 10 / 2017

Resultado: APROVADA

BANCA EXAMINADORA:

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Ângela Maria Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M. Francisco de Assis

Coelho Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Marlene Ferreira Santiago

(suplente) Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

À minha família, meu companheiro, pais e irmãos, que me apoiaram e foram compreensivos nos momentos mais difíceis e nos momentos em que me ausentei.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo dom da vida e me permitir escrever estas páginas para o livro da minha vida.

À empresa X em que trabalho, que tornou possível a realização deste sonho, com o custeio dos estudos.

*“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas”. (Claude Lévi – Strauss)*

## RESUMO

Na atualidade, com a era da informação e o mercado externo competitivo, as empresas necessitam de uma visão gerencial estratégica para gerir melhor suas organizações de forma mais rápida e segura, tornando-se necessário que as informações sejam de total confiança para qualquer tomada de decisão. Com a demanda das informações, os gestores estão evidenciando a importância do controle interno dentro de uma empresa, pois além de evidenciar a real situação da empresa, assegura qualquer fiscalização necessária. É indispensável um controle maior para cumprir com todas essas situações e, até mesmo internamente, para a organização é imprescindível segurança de informações. Diante disso, o objetivo principal do estudo é analisar o sistema de controle interno e identificar as fragilidades e riscos de um mau controle. A metodologia utilizada no trabalho foi pesquisa bibliográfica em livros e sites, e o estudo de caso. Para uma análise mais profunda do tema, foram coletados dados da empresa X e foram observadas falhas e fragilidades nos processos, o que acarreta erros e atrasos no departamento de Contas a Pagar. Isso mostra a importância de um controle eficaz e eficiente e a necessidade de uma Auditoria Interna para identificação dessas falhas e um aprimoramento nas atividades.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Contas a Pagar. Auditoria Interna.

## **ABSTRACT**

Nowadays, with the information age and competitive external market, companies need a strategic managerial vision to better manage their organizations in a faster and safer way, making it necessary that the information be of total confidence for any decision making. With the demand for information, managers are showing the importance of internal control within a company, as well as showing the real situation of the company, ensures any necessary supervision. Greater control is indispensable to comply with all these situations and, even internally, for the organization, it is indispensable to the security of information. Therefore, the main objective of the study is to analyze the internal control system and identify the weaknesses and risks of poor control. The methodology used in the work was the bibliographic research in books and websites, and the case study. For a more in-depth analysis of the topic, company X data were collected and weaknesses and weaknesses were observed in the processes, which lead to errors and delays in the Accounts Payable department. This shows the importance of effective and efficient control and the need for an Internal Audit to identify these failures and an improvement in the activities.

**Key words:** Internal Control. Accounts Payable. Internal Audit.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processo pedido de compra.....	27
Figura 2- Armazém geral.....	30
Figura 3- Veículo para transporte de vidros.....	31
Figura 4- <i>Facilities</i> .....	31
Figura 5- Hierarquia da diretoria.....	32
Figura 6- Hierarquia da área Administrativo Financeira.....	32
Figura 7- Processo para geração do Contas a Pagar.....	33
Figura 8- Ambientes de acesso.....	34
Figura 9- Procedimentos do Contas a Pagar.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Métodos de controles contábeis.....	18
Quadro 2- Princípios fundamentais do controle interno.....	20
Quadro 3- Questionário referente ao Contas a Pagar.....	35
Quadro 4- Impressão de um pedido de compra.....	38
Quadro 5- Registro fiscal.....	39
Quadro 6- Relatório de títulos a pagar.....	40
Quadro 7- Relatório de cheque.....	41
Quadro 8- Integração do financeiro para contabilidade.....	42

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Objetivos do Estudo .....	12
1.1.1 Objetivo Geral .....	12
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 Delimitação do Estudo .....	13
1.3 Importância do Estudo .....	13
1.4 Metodologia de Pesquisa .....	13
1.5 Organização do Estudo .....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Controles Internos .....	15
2.2 A importância do Controle Interno.....	16
2.3 Tipos de Controle Interno .....	16
2.3.1 Controles Contábeis.....	17
2.3.2 Controles Administrativos.....	18
2.4 Formatações de um Sistema de Controle .....	18
2.5 Princípios dos Controles.....	19
2.6 Sistema Integrado de Informação .....	21
2.7 Controles Inadequados .....	22
2.8 Erros e Fraudes do Controle Interno .....	23
2.9 Controles Internos de Contas a Pagar .....	24
2.9.1 Contas a Pagar .....	24
2.9.2 Tipos de Controle .....	25
2.9.3 Ordem de Compra.....	25
2.9.4 Pedido de Compra .....	26
2.9.5 Compras.....	27
2.10 Auditoria no Controle Interno.....	27
3 ESTUDO DE CASO .....	29
3.1 Apresentações da Empresa .....	29
3.1.1 Missão.....	29
3.1.2 Visão .....	30
3.1.3 Serviços Prestados pela Empresa .....	30

3.2 Avaliações do Controle Interno das Contas a Pagar .....	32
3.2.1 Hierarquia Administrativa.....	32
3.2.2 Responsabilidade e Segregação de Função.....	33
3.2.3 Sistema Integrado de Informação .....	33
3.2.4 Manual e Treinamento.....	34
3.2.5 Avaliação dos Riscos do Controle Interno.....	34
3.2.6 Procedimentos do Contas a Pagar.....	36
3.2.6.1 Departamento de Compras .....	37
3.2.6.2 Departamento Fiscal .....	38
3.2.6.3 Departamento Financeiro (Contas a Pagar).....	40
3.2.7 Conferência de Ativos e Auditoria .....	41
3.8 Análise dos Resultados Encontrados.....	42
4 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS .....	45

# 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, com a era da informação e o mercado externo competitivo, as empresas necessitam de uma visão gerencial estratégica para gerir melhor suas organizações de forma mais rápida e segura, tornando-se necessário que as informações sejam de total confiança para qualquer tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2000, p. 43) “informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

Com a demanda das informações, os gestores estão evidenciando a importância do controle interno dentro de uma organização, pois além de evidenciar a real situação da empresa, também assegura a mesma de qualquer fiscalização necessária.

De acordo com Almeida (1996):

O Controle Interno tem como objetivo proteger os ativos da empresa e o seu patrimônio e produzir dados contábeis confiáveis, para ajudar na condução dos negócios e a tomada de decisão da empresa. E assim, garantindo a confiabilidade e precisão das informações, o Controle Interno é uma importante ferramenta que pode auxiliar de forma decisiva a gestão dos negócios em um ambiente empresarial dependente de informação rápida e precisa (ALMEIDA, 1996, p. 50).

Um bom controle não requer apenas planejamento administrativo e eficiência das operações, mas também, são necessários profissionais competentes e qualificados para realizar as tarefas de forma eficiente e econômica.

O presente trabalho aborda o conceito e características do controle interno e um enfoque no contas a pagar.

## 1.1 Objetivos do Estudo

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o sistema de controle interno, e identificar as fragilidades e riscos de um mau controle.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever a importância do controle interno dentro de uma organização.
- Analisar o controle interno de compras até contas a pagar.
- Demonstrar os resultados obtidos: pontos positivos e negativos, e seus impactos.
- Demonstrar os procedimentos e fragilidades do controle interno da empresa analisada.

### **1.2 Delimitação do Estudo**

Existem inúmeros métodos de controles internos dentro da empresa fazendo com que o tema seja abrangente. Porém, esse estudo delimita-se à análise do controle interno da compra até o pagamento de fornecedores na empresa X.

### **1.3 Importância do Estudo**

Wanderley (2013, p. 299) explica que “pode-se considerar o controle interno como um importante instrumento de governança corporativa para as empresas, bem como um importante componente no processo de gestão de riscos corporativos”.

Diante das obrigações fiscais, trabalhistas e do mercado competitivo, a empresa necessita de um controle maior para cumprir com todas essas situações e, até mesmo internamente para a organização, é imprescindível segurança de informações. Dessa forma, nota-se a importância de um controle interno para atender todos esses requisitos de forma eficaz e eficiente.

### **1.4 Metodologia de Pesquisa**

A metodologia de pesquisa, de acordo com Salomon (1999, p.17) “trata-se de um estudo sobre um tema com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (1999), “é o levantamento, a seleção e a documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado”.

De acordo com Lakatos e Marconi (1999):

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, revistas, jornal, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 57).

Duarte e Barros (2005, p. 216), definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”. Para eles, o estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação.

Segundo Yin (2001):

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não está claramente definido. Enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados (YIN, 2001, p.32).

## **1.5 Organizações do Estudo**

Este estudo está organizado de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

Na primeira seção, apresenta uma introdução abordando questões referentes a controle interno e ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação do estudo, da metodologia e como está organizado.

A segunda seção trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa acerca de temas como o controle interno.

Apresenta-se na terceira seção o estudo de caso da empresa da empresa X.

Na quarta seção, tem-se a conclusão do estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Controles Internos

Segundo Migliavacca (2002, p.17) “a palavra controle deriva do latim *contrarotulus*, que significa cópia do registro dos dados”. No Dicionário do Aurélio (2016), significa vigilância; exame minucioso; inspeção; fiscalização; comprovação; ato de dirigir um serviço orientando-o do modo mais conveniente.

De acordo com Gomes e Salas (1999):

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80, que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa (GOMES; SALAS, 1999, p. 13).

Catelli (2001, p. 146) afirma que “o controle deve ser executado nas áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica”.

O Conselho Federal de Contabilidade (2017), por meio da Resolução nº 321/72 afirma:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e o grau de confiança de seus dados contábeis, bem como promover a eficiência operacional (CFC, 2017, p. 5).

Para Almeida (1996, p. 51) “além desses procedimentos é importante que cada funcionário seja atribuído para um determinado setor e treinado, dessa forma é fixado, não se confundido as responsabilidades de cada um”.

O funcionamento de todo o controle interno da empresa é de responsabilidade de todos os colaboradores da organização, ou seja, tanto dos funcionários como da alta administração.

Segundo Arantes (1998):

É bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria, tais como os departamentos de finanças ou de controladoria. Os relatórios são enviados à alta administração e os gerentes participam das reuniões para justificar os maus resultados. Os administradores eficazes, ao contrário, são muito atentos ao controle. Eles se interessam em dispor de bons

instrumentos de controles, em obter as informações adequadas para melhorar os resultados, e não para preparar as justificativas sobre o mau desempenho de sua área de responsabilidade. Eles utilizam as áreas de apoio e de assessoria para auxiliá-los nas análises, e não para que elas exerçam o controle para eles (ARANTES, 1998, p.175).

## **2.2 A importância do Controle Interno**

Sá (1998) afirma que quanto maior o controle, mais segurança pode-se ter para execução do trabalho e quanto menor o controle, mais cuidado será exigido na execução das tarefas. Para um bom funcionamento do controle interno é indispensável que exista um plano de organização onde sejam adequadamente distribuídas as tarefas e responsabilidades. Nesse plano é necessário que o fator humano também esteja adequado e disposto a seguir as regras adotadas pela administração, com qualidade e responsabilidade.

Segundo Crepaldi (1998):

Uma organização sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são traduzidas em resultados. Essa segunda característica de controles internos relaciona-se ao alcance de metas da empresa. Nesse aspecto, os sistemas de controle tratam de influenciar o comportamento de indivíduos no interesse da empresa. Ambas as funções estão intimamente ligadas (CREPALDI, 1998, p. 47).

O controle demanda cinco atividades básicas: segurança e proteção dos ativos e arquivos de informações; documentos e registros adequados; segregação de funções; procedimentos adequados de autorização para o processamento das transações; e verificações independentes (CREPALDI, 1998).

## **2.3 Tipos de Controle Interno**

De acordo com Floriano e Lozecky (2008, p. 3), “os tipos de controle variam de uma empresa para outra e dependem de fatores como: tamanho, hierarquia, cultura da organização e outros”.

Segundo Crepaldi (2004), os tipos de controle podem ser contábeis e administrativos.

### 2.3.1 Controles Contábeis

Para Wanderley (2013, p. 301), “o controle interno relevante para a auditoria independente das demonstrações contábeis, em tese, refere-se basicamente às demonstrações contábeis, pois elas reúnem o objetivo da entidade, que é produzir informações úteis aos diversos usuários”.

Conforme Attie (2000), os controles contábeis estão diretamente relacionados com o plano organizacional e todos os métodos e procedimentos, principalmente os que são definidos para proteger o patrimônio e a fidelidade dos registros contábeis.

De acordo com Wanderley (2013):

Compreende o plano de organização e todos os procedimentos diretamente com a salvaguarda dos ativos da organização, contra erros e fraudes, e a fidedignidade dos registros financeiros, geralmente, engloba os seguintes controles: segregação entre tarefas relativas à manutenção e elaboração de relatórios financeiros; segregação entre as tarefas de operação ou custódia de ativos e de escrituração dos mesmos; segregação entre as tarefas de pagamento e manutenção dos registros de contas a pagar (WANDERLEY, 2013, p. 304).

Os controles contábeis compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que os compõem, conforme o Quadro 1 (CREPALDI, 2007, p. 275).

Quadro 1 - Métodos de Controles Contábeis

<b>CONTROLES CONTÁBEIS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Segregação de funções</b>	Cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização, ou seja, pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa.
<b>Sistema de autorização, conferência e aprovação.</b>	Controla as operações por meio de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos.
<b>Sistema de registro</b>	Compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um Plano de Contas que facilita o registro das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.
<b>Auditoria interna</b>	Compreende o conjunto de procedimentos que tem como objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações contábeis, financeiras e operacionais da empresa.

Fonte: adaptada de Crepaldi (2007)

### 2.3.2 Controles Administrativos

Para Attie (2000), correspondem a controles administrativos o plano da organização e todos os métodos e procedimentos que têm como função atingir a eficiência operacional e a política determinada pela administração. Geralmente relacionados indiretamente aos registros financeiros, abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Segundo Wanderley (2013, p. 301), os controles administrativos, operacionais ou gerenciais, como a programação de produção pessoal, o controle de qualidade e o cumprimento pelos empregados de requisitos de saúde e segurança da organização, normalmente não seriam relevantes para a auditoria independente da organização.

De acordo com Crepaldi (2007, p. 275) “Os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como seus registros financeiros”.

Para Almeida (2008), são exemplos de controles administrativos:

- ✓ Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- ✓ Controle de qualidade;
- ✓ Treinamento de pessoal;
- ✓ Estudos de tempos e movimentos;
- ✓ Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- ✓ Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente,
- ✓ Normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres das funções; e
- ✓ Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades, sendo bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis. (ALMEIDA, 2008, p. 63 e 64)

### 2.4 Formatações de um Sistema de Controle

De acordo com Silva Júnior (2000), não existe um sistema de controle pré-moldado, existem apenas fatores que podem ser considerados essenciais e são eles:

- ✓ Um organograma que estabeleça os arranjos e as inter-relações das unidades constitutivas do sistema organizacional, que delinea as linhas de subordinação funcional e a devida segregação das tarefas.

- ✓ Um manual de procedimentos com um sistema de autorização, aprovação e de linhas de responsabilidade, e estabelecimento de práticas processuais e rotinas.
- ✓ Uma estrutura contábil adequada, incluindo técnicas orçamentárias e de custos, um plano de contas e sua descrição, manual de procedimentos e gráficos descritivos de fluxo de transações.
- ✓ Qualidade dos integrantes do quadro de pessoas que deve ser condizentes com as práticas, natureza dos cargos e responsabilidades, e fornecer treinamento adequado.
- ✓ Auditoria interna que se reporte diretamente a um membro da administração, com a incumbência de verificar, avaliar e aperfeiçoar os controles internos continuamente. (SILVA JUNIOR, 2000, p.63)

Além desses fatores, Silva Júnior (2000, p. 63) enfatiza que cada empresa possui uma necessidade diferenciada de controle de acordo com o seu ramo, estrutura, tamanho, entre outros aspectos, porém, esses aspectos devem ser eficazes para atender os objetivos.

## **2.5 Princípios dos Controles**

Em conformidade com Attie (1985, p. 64), há alguns princípios fundamentais para a implantação de um controle interno e, de acordo com o Quadro 2, são eles: Responsabilidade, Rotinas Internas, Segregação de Funções, Acesso aos Ativos, Conferência de Ativos, Adequação de Equipe, Subordinação Orgânica e Funcional, Sistemas Integrados e Auditoria Interna.

Quadro 2 Princípios Fundamentais do Controle Interno

<b>PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Responsabilidade</b>	Cada funcionário deve saber de suas obrigações e responsabilidades, todos os procedimentos devem ser realizados, é importante identificar as tarefas e prazos para cada um, dessa forma cobrar que sejam atribuídas de forma correta para que todas as informações sejam bem apuradas e com segurança. Alguns exemplos de Tarefas são: aprovação de pagamento, certificação de recebimentos e programação de pagamentos.
<b>Rotinas Internas</b>	Possuir um manual dos procedimentos contendo processos que devem ser cumpridos, formulários que devem ser preenchidos, local onde as informações devem ser guardadas, entre outros, e, se necessário, um cronograma com as atividades para cada momento do dia.
<b>Segregação de Função</b>	A mesma pessoa que compra um produto e dá entrada na nota fiscal, não pode ser a mesma que aprova o pagamento, é necessário que exista uma separação das responsabilidades para que não haja nenhuma fraude. Com essa separação, as informações serão analisadas a fim de não passar despercebida nenhuma informação errada, pois o funcionário pode pagar um produto que não foi recebido
<b>Acesso aos Ativos</b>	Os ativos devem ser administrados por funcionários responsáveis, porém as informações devem ser limitadas, pois um funcionário de limpeza não precisa saber informações vindas de Compras.
<b>Conferencia de Ativos</b>	Os ativos devem sempre ser conferidos e por um funcionário que não tenha acesso aos ativos, para que nenhuma falta seja encoberta, dessa forma seja contada e conferida com o que está no registro.
<b>Adequação da Equipe</b>	Deve na empresa ter a quantidade de funcionários para cumprir com todas as necessidades e esses funcionários devem ser qualificados para cada área de atuação.
<b>Subordinação Orgânica e Funcional</b>	É preciso uma hierarquia para que cada responsabilidade seja atribuída corretamente, por exemplo, o departamento financeiro precisa ter um assistente financeiro e um diretor ou um gerente financeiro, dessa forma o assistente coloca em prática suas obrigações e o diretor coordena para que suas atividades sejam cumpridas de forma correta.
<b>Sistema Integrado</b>	A empresa precisa possuir um sistema integrado de gestão para que um departamento possa se comunicar e controlar outros departamentos.
<b>Auditoria Interna</b>	É importante uma auditoria interna para fiscalizar todos os departamentos além de avaliar e revisar todos os registros e informações.

Fonte: Adaptada de Attie (1985)

## 2.6 Sistema Integrado de Informação

Com o avanço da tecnologia e também devido às imposições de mercado, muitas organizações têm buscado valorizar os resultados e a racionalização de seus processos. Em função disso as organizações utilizam-se dos Sistemas Integrados para a tomada de decisão.

De acordo com Oliveira e Vasconcelos (2005):

Com o advento da informática a Contabilidade das grandes empresas tomou um direcionamento diferente da Contabilidade de décadas atrás. O contador, agora, tem a responsabilidade e o compromisso de fazer com que sua profissão seja vista pela sociedade e pelos grandes empresários de forma diferenciada. Além da mudança cultural, a contabilidade necessitava de uma mudança nos meios como era executada; precisava, cada vez mais, operacionalizar as suas atividades e, para isso, o contador precisava estar atualizado com as ferramentas tecnológicas existentes no mercado (OLIVEIRA; VASCONCELOS, 2005, p. 69).

Dentre os sistemas integrados para a tomada de decisões, dá-se destaque ao Sistema Integrado de Gestão, chamado de *Enterprise Resources Planning* (ERP), cujo papel é aperfeiçoar os processos operacionais, dando condições ao profissional de contabilidade para que esse dê assistência no processo de tomada de decisões.

As organizações que não empregam o Sistema Integrado estão fadadas ao desperdício de tempo nas atividades, em função da falta de informação entre os seus setores, ocasionando gasto excessivo de tempo que poderia ser utilizado em outras atividades.

Nesse contexto, Oliveira e Vasconcelos (2005) recomendam que o setor de Contabilidade das organizações passe a utilizar o Sistema Integrado que evitará a repetição e, conseqüentemente, a perda de tempo. Com a utilização do Sistema Integrado, as informações são suficientes para a tomada de decisões, e assim as organizações têm um melhor desempenho, aprimorando seus procedimentos e potencializando seus resultados.

De acordo com Campos Filho (1994), o sistema de informação está fundamentado em quatro elementos, que são:

- ✓ Informação, que são os dados formatados, imagens, sons e textos livres;
- ✓ Recursos humanos, que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam, e utilizam as informações;
- ✓ Tecnologias de informação, que compreendem os hardware e software;
- ✓ Práticas de trabalho, que são os métodos utilizados. (CAMPOS FILHO, p. 34)

No entendimento de Oliveira, Müller e Nakamura (2000, p. 4), “é de fundamental importância fazer a diferenciação entre dados, informação e conhecimento, a fim de alcançar-se a compreensão da definição de um sistema de informação”.

Nesse sentido, Matarazzo (2008) cita que “os dados são números ou descrições de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor, e que as informações representam para quem as recebe uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito surpresa”.

Para Attie (2000):

O problema básico de controle interno, com relação aos programas, refere-se à documentação deles. Os documentos que explicam e servem de suporte aos programas também devem ser cuidadosamente elaborados e mantidos. As alterações de programas também devem ser refletidas na documentação do programa. Devem, ainda, ser aprovadas por pessoas com autoridade para tanto (ATTIE, 2000, p. 122).

Para Beuren e Martins (2001), conhecimento é a transformação de dados em informação.

## **2.7 Controles Inadequados**

Attie (2006, p. 124), afirma que alguns executivos julgam mais importante satisfazer seus clientes, o que implica passar por cima de controles, dessa forma quando as normas e procedimentos da empresa não são executados pela organização, fica mais vulnerável a erros e fraudes que causam impactos de controle inadequados.

Para Silva (2014) um Sistema de Controle Interno inadequado resulta, obviamente, na possibilidade de diversas irregularidades que permitem a ocorrência de anomalias, fraudes e atos de dolo contra a empresa.

Segundo Attie (1985):

Muitas vezes, as consequências de controles internos inadequados finalmente chamam a atenção da administração. As empresas devem ser preventivas e não reativas. Prevenção nem sempre é possível, mas minimização pode ser encontrada, desde que todo o pessoal-chave envolvido na determinação de políticas, práticas e procedimentos esteja ciente e empenhado em acreditar nesse caminho (ATTIE, 1985, p. 212).

Para que o Controle Interno funcione corretamente, não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas

instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido para levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos prescritos (SILVA, 2014).

## 2.8 Erros e Fraudes do Controle Interno

Para Papini (2009), a detecção de uma fraude ou erro é uma das principais tarefas da governança corporativa, que neste contexto deve abranger a controladoria e as auditorias, tanto a interna quanto a externa.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2017), na NBC TA 240 (R1), as distorções nas demonstrações contábeis podem originar-se de fraude ou erro. O fator distintivo entre fraude e erro está no fato de ser intencional ou não intencional a ação subjacente que resulta em distorção nas demonstrações contábeis.

Attie (2000, p. 126) afirma que “a um sistema de controle interno eficiente permite detectar as irregularidades desses atos intencionais e dos erros não intencionais”.

De acordo com o Portal da Contabilidade (2017), o termo fraude refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis. A fraude pode ser caracterizada por:

- ✓ Manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos.
- ✓ Apropriação indébita de ativos.
- ✓ Supressão ou omissão de transações nos registros contábeis.
- ✓ Registro de transações sem comprovação.
- ✓ Aplicação de práticas contábeis indevidas. (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2017, p. 1)

De acordo com Attie (2000), a fraude assume múltiplas modalidades, e elas se dividem em:

- ✓ **Não encobertas:** o autor não considera necessário esconder, um exemplo é a retirada do dinheiro do caixa sem nenhuma contabilização.
- ✓ **Encobertas temporariamente:** aquelas que são feitas sem afetar a contabilização, por exemplo, a retirada do dinheiro para pagamento de cobrança, e seu montante seja quitado com registros de cobranças posteriores.
- ✓ **Encobertas permanentemente:** são alterações feitas em seus registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade, por exemplo, retirada de dinheiro referente ao recebimento de clientes e manipulando o registro de contas a receber. (ATTIE, 2000, p. 127)

O termo “erro” de acordo com o Portal da Contabilidade (2017), refere-se a ato não intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis, que resulte em incorreções deles, consistente em:

- ✓ Erros na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis;
- ✓ Aplicação incorreta das normas contábeis e
- ✓ Interpretação errada das variações patrimoniais. (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2017, p. 1)

## **2.9 Controles Internos de Contas a Pagar**

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2017), o controle das contas a pagar fornece informações para tomada de decisões sobre todos os compromissos da empresa que representem o desembolso de recurso.

Também para o SEBRAE (2017):

As contas a pagar são compromissos assumidos pela empresa, representadas por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros. O controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, pois normalmente envolve com grande quantidade de dinheiro (SEBRAE, 2017, p. 2).

### **2.9.1 Contas a Pagar**

Para Silva Júnior (2000, p. 100), "o controle das contas a pagar são garantias de segurança na qual nenhum pagamento deve ser realizado sem a evidência documental da existência de dívida decorrente da aquisição de produtos, bens, de mercadorias, serviços prestados e ou recebidos, onde a empresa deve se ater a registrar tudo e documentar por seus investimentos e valores corretos, evitando o pagamento em duplicidade".

Almeida (2003) afirma que:

Tais contas a pagar são fontes de recursos e a exigência de terceiros, contrário aos ativos da empresa. As contas do passivo são examinadas e ajustadas, numa verificação de estarem todas anotadas na contabilidade. Na auditoria, as contas de obrigações se administram através das contas do ativo, despesas, receitas, resultadas de exercícios futuros e patrimônio líquido (ALMEIDA, 2003, p. 324).

Segundo Hoji (2007) no contas a pagar as funções são:

- Estabelecer políticas de pagamentos.
- Controlar adiantamentos a fornecedores.
- Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias.

- Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira.
- Liberar duplicatas para pagamento. (HOJI, 2007, p. 136)

Para Silva (2006, p. 24), as funções do departamento de contas a pagar são fixar políticas de pagamentos; controlar adiantamentos a fornecedores; controlar abatimentos e devoluções de mercadorias; controlar e liberar pagamentos a fornecedores.

De acordo com Logullo (2017) na grande maioria das vezes, as empresas têm dinheiro para pagar os compromissos, mas falta organização.

### **2.9.2 Tipos de Controle**

Franco e Marra (1992) apontam alguns procedimentos de controle interno para essa área:

- existência de autorização hábil para a contabilização;
- impedimento da contabilização de despesas não autorizadas;
- existência de autorização prévia para pagamentos;
- existência de sistema adequado para a pronta e eficiente circulação da documentação e prontidão na escrituração contábil;
- exames de documentos comprobatórios (como pedidos de compras, notas fiscais);
- exigência de assinaturas para a emissão de cheque;
- autorização prévia para pedidos de compras;
- controle de devoluções;
- controle sobre as funções de registro, autorização e preparação de cheques; e
- controle do registro contábil das operações de contas a pagar. (FRANCO; MARRA, 1992)

Zanella e Candido (2002) citam que “o responsável pelas contas a pagar deve verificar ordens de compra, bem como, duplicatas, faturas, notas fiscais, carnês dos pagamentos efetuados; as datas de vencimentos das dívidas, evitando multas e juros; extratos contábeis de pagamentos antecipados, descontos e abatimentos. E a estrutura organizacional deve ter funções bem distribuídas para esse setor”.

### **2.9.3 Ordem de Compra**

Sá (1998) recomenda que para um bom sistema de compras deverá existir pessoal encarregado e competente para exercer funções. Geralmente, a seção de compras deve receber as requisições de compras dos departamentos que precisam

de materiais e, após fazer orçamentos, submeter à aprovação da diretoria, emitindo assim a ordem de compras. Devem ser feitas comparações com os pedidos, faturas, notas fiscais e os registros contábeis para conferência de dados.

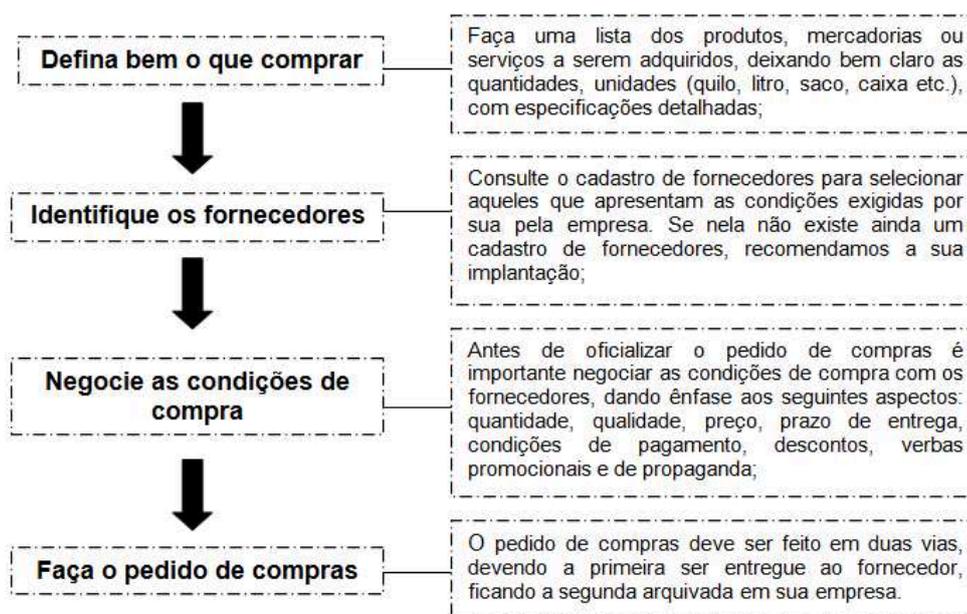
#### 2.9.4 Pedido de Compra

O pedido de compra é a oficialização da própria compra, nela é possível um melhor acompanhamento da aquisição, conforme o SEBRAE (2017):

O pedido de compras oficializa as aquisições de produtos, mercadorias ou serviços de uma empresa, de forma que sejam realizadas nas especificações certas, em quantidades adequadas, com boa qualidade e por preços convenientes. Um pedido de compras corretamente elaborado possibilita um melhor acompanhamento, tornando mais fácil o controle de todo o processo de aquisição. Isso dá maior credibilidade à empresa junto ao fornecedor, pois demonstra o bom nível de organização do empreendimento, sinalizando o perfeito conhecimento da linha de mercadorias, produtos ou serviços que explora (SEBRAE, 2017, p. 1).

De acordo com o SEBRAE (2017), para criar um correto pedido de compras é preciso definir o que comprar, identificar os fornecedores, negociar a compra e fazer o pedido de compra, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Processo Pedido de Compra



Fonte: adaptado do SEBRAE, (2017).

### 2.9.5 Compras

Conforme Arnold, (1999, p. 209), o departamento de Compras é responsável pelo do fluxo dos materiais na firma, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilidade da entrega, pois atrasos podem trazer problemas para outros departamentos.

De acordo com Pozo (2000), para movimentar-se adequadamente e eficazmente, faz-se necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, fazendo com que o sistema seja contínuo e satisfaça, assim, o processo operacional.

Para Silva Júnior (2000), o fluxo de operações da função de compras pode ser descrito como:

- ✓ receber requisição de compras aprovada;
- ✓ efetuar tomada de preços junto aos fornecedores da lista aprovada;
- ✓ preparar e aprovar a ordem de compra (pré-numerada) em cinco vias;
- ✓ enviar vias da ordem de compra para o fornecedor, o requisitante, a recepção, o arquivo e uma via juntamente com a requisição de compras ao contas a pagar;
- ✓ receber da recepção as vias do relatório de recebimento, assinando uma e devolvendo. (SILVA JUNIOR, 2000, p. 98)

Dessa forma, Silva Júnior (2000) reforça afirmando que é importante enumerar tais registros como:

- ✓ requisições de compras: é o pedido para compra de bens ou serviços enviada de um funcionário autorizado.
- ✓ ordem/Pedido de compras: documento que registra a efetiva compra de bens ou serviços com todos os detalhes relacionados com as compras, como dados dos fornecedores, prazo de pagamento e quantidades.
- ✓ relatórios de recebimento: documentos feitos quando a compra for recebida, nela são validadas as quantidades e descrições, e também identificada à data de seu efetivo recebimento. (SILVA JUNIOR, 2000, p. 98)

### 2.10 Auditoria no Controle Interno

Para Neves (2017), ao contrário do controle interno tradicionalmente executado, a auditoria interna não faz parte (até pode) necessariamente da estrutura ou das atividades normais dos órgãos e entidades.

Segundo Attie (1998, p. 26), a auditoria pode ser definida como uma “especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

De acordo com Sá (1989):

A auditoria é: a técnica contábil do exame sistemático dos registros patrimoniais, observando-os para verificar se encontram dentro ou fora dos limites do fim aziendal, apresentadas conclusões e críticas respectivas, através de pesquisas, interpretações, orientações e pareceres, valendo-se, para tanto, de todos os meios necessários (SÁ, 1989, p. 60).

Cruz (1997) considera que a evolução da auditoria pode ser classificada em três etapas que são:

- ✓ Auditoria Fiscalizadora: certificar a adequação dos controles internos e apontar irregularidades, truques e fraudes detectadas;
- ✓ Auditoria de Gestão: identificar desvios relevantes e apontar atividades e/ou departamentos fora do padrão de desempenho esperado;
- ✓ Auditoria Operacional: certificar a efetividade e oportunidade dos controles internos e apontar soluções alternativas para melhoria do desempenho operacional. Medir grau de atendimento das necessidades dos clientes e acompanhar, mediante indicadores do nível de eficiência e eficácia o desvio em relação ao desafio-padrão. (CRUZ, 1997, p. 25)

## **3 ESTUDO DE CASO**

Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso trata-se de “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que o limite entre o fenômeno e o contexto não está claramente definido”. O material examinado no estudo de caso foi informações obtidas diretamente na empresa analisada.

Neste capítulo primeiramente será abordada a apresentação da empresa X e em seguida o seu controle interno.

### **3.1 Apresentações da Empresa**

A empresa X foi criada há 20 anos em parceria com um grupo, por meio de sua subsidiária, com mais de 24 anos na Europa, atuando em Planejamento, Implantação e Operações no setor de Logística.

Essa parceria teve como objetivo, assegurar as mais modernas técnicas de Logística Internacional, adequadas às condições específicas brasileiras, garantindo assim maior competitividade.

A sua estrutura organizacional favorece rápidas tomadas de decisão, a gestão profissionalizada e a área comercial e de projetos favorecem a agressividade e assertividade em projetos complexos que envolvem os aspectos legais de qualquer operação de movimentação de cargas.

Seus clientes estão distribuídos em diversas cidades de vários estados do Brasil como Águas Claras - RS, Alagoinhas – BA, Benevides – PA, Extrema – MG, Gama – DF, Jacareí – SP, entre outros.

#### **3.1.1 Missão**

Sua missão é buscar constantemente inovação e oportunidades de melhoria, através do envolvimento e satisfação de nossos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade local.

### 3.1.2 Visão

Sua principal visão é posicionar-se no mercado, como uma das melhores empresas do seu segmento, com maior oferta de serviços e soluções inovadoras, sendo reconhecida pela excelência nos serviços prestados, sempre alinhados às necessidades dos clientes.

### 3.1.3 Serviços Prestados pela Empresa

A empresa presta três tipos de serviço: Transporte de Cargas, *Facilities* e seu carro chefe, a Logística Integrada.

Na Logística Integrada, seus serviços consistem em movimentação de material, embalagens, separação de itens, expedição, abastecimento de linha de produção e contando também com o Armazenamento de itens, apresentados na Figura 2, já que a empresa possui duas filiais de Armazéns Gerais com *software RKW (Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit* – um sistema próprio para o controle de armazenamento) e Utilitários.

Figura 2 – Armazém Geral



Fonte: Empresa X (2017).

O Transporte de Carga se baseia em transportes frágeis de vidro, com dois principais clientes, com uma frota pequena de veículos e carretas como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Veículo de Transporte de Vidros



Fonte: Empresa X (2017).

Seu novo ramo, *Facilities*, nada mais é que gestão de edifícios, limpeza, manutenção e reparos, ilustrada na Figura 4, que atualmente conta com apenas um cliente fixo.

Figura 4 – *Facilities*



Fonte: Empresa X (2017).

### 3.2 Avaliações do Controle Interno do Contas a Pagar

A administração da empresa fixa-se na sua Matriz, estabelecida na cidade de Taubaté, na qual está toda a sua Diretoria e seus departamentos: Pessoal, Financeiro, Compras, Contábil e Operacional.

#### 3.2.1 Hierarquia Administrativa

A empresa avaliada é uma empresa de administração familiar, composta pelo presidente da empresa e dois diretores, o diretor Administrativo-Financeiro e o Operacional.

A Figura 5 apresenta a estrutura organizacional da empresa do seu quadro de diretoria, ao qual todas as áreas respondem.

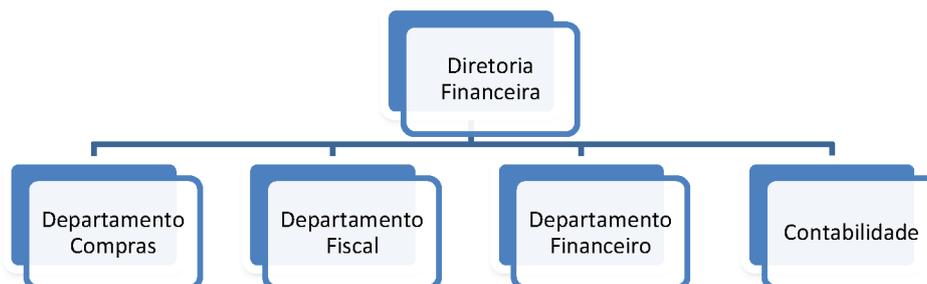
Figura 5 – Hierarquia da Diretoria



Fonte: Minha autoria (2017).

Na área financeira da empresa, especialmente no Contas a Pagar, também existe uma hierarquia, porém flexível, pois todos respondem diretamente à diretoria, como na Figura 6.

Figura 6 - Hierarquia Área Administrativa Financeira



Fonte: Minha autoria (2017).

### 3.2.2 Responsabilidade e Segregação de Função.

Tem-se na Figura 7 os departamentos, nos quais cada etapa das contas a pagar precisa passar, que é desde o pedido para a geração de orçamentos, até o efetivo pagamento.

Figura 7 - Processo para Geração das Contas a Pagar



Fonte: Minha autoria (2017).

A empresa avaliada possui um colaborador em cada área do departamento de Contas a Pagar, porém, em alguns dos casos, cada colaborador possui mais de uma função. Possui uma única colaboradora no departamento de Compras, a mesma é a recepcionista da empresa e também faz trabalhos externos.

O departamento Operacional da empresa possui uma gerência fixada na matriz, porém em todas as unidades há supervisores coordenando suas equipes e solicitando, quando necessário, a compra de serviços e materiais para suprirem suas necessidades. Em vários casos de compras de suprimentos urgentes, os supervisores, que estão em vários estados do país, realizam compras diretamente com o fornecedor em suas cidades e, após a compra do material, é encaminhado o documento fiscal para o departamento de compras lançar o pedido de compras no sistema.

### 3.2.3 Sistema Integrado de Informação

O *software* adotado pela empresa estudada é o Protheus, da empresa TOTVS, sendo um sistema integrado de informações que facilita e organiza com rapidez e segurança todas as informações. Foram implantados três módulos do processo de contas a pagar, que são os Departamentos de Compras, Fiscal e Financeiro.

Como forma de segurança, cada usuário possui uma senha de acesso. Ao acessar o sistema aparecerão os ambientes em que lhe é permitido o acesso, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Ambientes de Acesso

Código	Nome	Descrição
01	SIGAATF	Ativo Fixo
02	SIGACOM	Compras
04	SIGAEST	Estoque/Custos
05	SIGAFAT	Faturamento
06	SIGAFIN	Financeiro
07	SIGAGPE	Gestão de Pessoal
09	SIGAFIS	Livros Fiscais
34	SIGACTB	Contabilidade Gerencial

Fonte: Minha autoria (2017).

### 3.2.4 Manual e Treinamento

O sistema Protheus/TOTVS possui um manual de todas as rotinas do sistema, porém não está disponível para os funcionários, o que dificulta o entendimento de vários procedimentos e limita o avanço de processos.

Todo o procedimento de controle interno de contas a pagar é feito no sistema, e os colaboradores são treinados apenas quando esses sistemas são atualizados. Quando é admitido um novo colaborador, as regras e processos são passados entre eles, ou treinados pelo departamento contábil que possui acesso a todos os módulos da empresa. Nesses casos, a empresa pode estar correndo riscos, pois um mau treinamento pode acarretar erros ou até mesmo fraudes.

### 3.2.5 Avaliação dos Riscos do Controle Interno

A empresa possui fragilidades em seu controle interno, principalmente ao se tratar de controle para a compra de materiais, na qual não é fixado um valor máximo de compra mensal de acordo com cada consumo, e suas compras não estão centralizadas no departamento de compras, o que acarreta um descontrole administrativo-financeiro de contas a pagar.

No Quadro 3 estão as principais questões pertinentes aos procedimentos das contas a pagar.

Quadro 3 - Questões referente às Contas a Pagar

Nº	Questões do Contas a pagar	Sim	Não
1	A empresa possui manuais internos sobre o Contas a Pagar?		X
2	O Contas a Pagar revisa a ordem de compra antes de sua efetivação?		X
3	As contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações?	X	
4	Existem senhas de acesso no sistema de contas a pagar?	X	
5	Há revisão e autorização dos pagamentos?	X	
6	As baixas de duplicatas a pagar são realizadas com documentos hábeis e comprobatórios?	X	
7	O responsável pelas contas a pagar tem autorização para baixa por devolução?	X	
8	Há controle de pagamentos para evitar atrasos?		X
9	Há políticas para duplicatas a pagar vencidas e não pagas?		X
10	Há possibilidades de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?		X
11	As alterações de vencimentos no Contas a Pagar são devidamente registradas e aprovadas?	X	
12	Os juros são pagos com autorização?	X	
13	Os juros são pagos com documentos específicos?		X
14	Existem assinaturas eletrônicas ou escritas para efetuar o pagamento?	X	
15	Existe a possibilidade de um pagamento ser feito em duplicidade?	X	
16	Há pagamento através de cheques da empresa?	X	
17	Há pagamentos para pessoas físicas?	X	
18	É o Contas a Pagar que efetua o cadastro dos fornecedores no sistema?		X
19	O responsável pelas contas a pagar é responsável pela conciliação contábil?		X
20	Há realização de conciliações periódicas das contas a pagar com a contabilidade?	X	
21	As contas a pagar são contabilizadas de acordo com os princípios da contabilidade?	X	
22	Todas as compras são realizadas pelo departamento de Compras?		X
23	Recebem notas fora do prazo de competência?	X	
24	Recebem notas fiscais com prazo de pagamento vencido?	X	
25	Existe um controle de orçamentos para compras de Mercadoria/Serviço?		X

Fonte: adaptado de Attie (2000)

No Quadro 3, conforme identificado na empresa X, não existem manuais internos de contas a pagar. De acordo com Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p. 61), é importante haver um manual de controle interno, onde constem as instruções operacionais, normas e procedimentos adotados pela empresa, contribuindo assim, para a coibição de erros e que também garante a qualidade dos processos.

As contas a pagar não revisam a ordem de compras e conforme Sá (1998), devem ser feitas comparações com os pedidos, faturas, notas fiscais e os registros

contábeis para conferência de dados, porém todos os pedidos feitos representam a real obrigação da empresa, pois nenhuma compra é paga sem a aprovação do diretor financeiro que autoriza todas as compras.

Não são todas as compras que passam antes pelo departamento de Compras, algumas são feitas pelos líderes, e é encaminhado posteriormente o documento fiscal para o efetivo pagamento, o que faz com que o controle seja frágil a atrasos e não pagamentos, podendo acarretar juros e protestos, e também fora do prazo de competência. Caso esses documentos estejam em atraso, o pagamento é realizado mesmo com juros e todos são aprovados pelo Diretor Financeiro, porém não possui um documento específico de autorização.

O registro do documento é feito manualmente e pode ser feito em duplicidade se o colaborador não estiver atento, pois o sistema não valida a entrada do documento se um dos dados estiver incorreto; a mesma nota pode ser dada entrada com a série 01 ou com a série 1, o que contribui com erro. Para evitar o pagamento, é preciso que o Contas a Pagar revise a ordem de compras.

Para Attie (1985), os ativos devem ser administrados por funcionários responsáveis, porém as informações devem ser limitadas, para isso o sistema possui usuários e senhas para cada colaborador, e só aparece o acesso que lhe é permitido.

A contabilidade possui acesso a todos os departamentos, pois a integração de contas a pagar e compras são feitos diretamente pelos usuários da contabilidade e esses procedimentos se encontram nos ambientes respectivos a cada área, e essas rotinas são feitas diariamente, o que auxilia na conferência dos pagamentos.

### **3.2.6 Procedimentos do Contas a Pagar**

O controle dos procedimentos depende muito da cultura organizacional, pois é nela que são segregadas as funções e responsabilidades, dessa forma é preciso existir normas e processos documentados. É necessário que cada procedimento seja claro e fácil para não haver problemas e dificuldades no aprendizado, caso se faça necessário à substituição de usuários.

Nesse estudo será apresentado o processo que ocorre nos departamentos de Compras, Fiscal, Diretoria e Financeiro, conforme a Figura 9.

Figura 9 – Procedimentos do Contas a Pagar



Fonte: Minha autoria (2017).

### 3.2.6.1 Departamento de Compras

Na Empresa X, a atividade do Contas a Pagar inicia-se após as cotações de preços com no mínimo três fornecedores. Em casos de fornecedores fixos, não são feitas novas cotações, pois existe uma fidelidade com certos vendedores. Em seguida, este orçamento é encaminhado ao diretor financeiro para avaliar as condições, prazos, preços e o melhor custo/benefício.

Após todo o processo de aprovação, o comprador deverá entrar em contato com o fornecedor novamente para realizar o pedido de compras e fechar o contrato. O pedido de compras deverá ser lançado no sistema e, assim que a nota fiscal chegar ao departamento fiscal, já estará tudo devidamente correto para efetuar o lançamento da nota fiscal no sistema.

No pedido de compra ilustrada no Quadro 4, são informados os produtos ou serviços comprados, o fornecedor, dados de pagamento e centros de custos a qual é direcionada a compra. Com o pedido finalizado e impresso, é enviado junto com a nota fiscal ao Diretor Financeiro para uma nova conferência e aprovação e em seguida é encaminhada para o departamento Fiscal prosseguir com a escrituração do documento.

Quadro 4 – Impressão de um Pedido de Compra

Item	Codigo	Descricao do Material	UM	Quant.	Valor Unitario	IP	Valor Total	Entrega	C.C.	S.C.
0001	0000000000001019	SERV MANUTENCAO VEICULOS	UNI	1.000	480.0000	0.00	480.00	12/07/2017	10121	
DESCONTOS --> 0.00 0.00 0.00 0.00										
Local de Entrega :										
Local de Cobranca :										
Condicao de Pagto 28		Data de Emissao		Total das Mercadorias :		480.00				
28 DIAS		17/07/2017		Total com Impostos:		480.00				
Reajuste :		IP		0.00		ICMS :		57.60		
Observacoes		Frete :		0.00		Despesas :		0.00		
		Grupo :				SEGURO :		0.00		
		Total Geral :		480.00						
		Liberacao do Pedido		Obs. do Frete:						
Comprador	Gerencia	Diretoria								
NOTA: Se aceitaremos a mercadoria se na sua Nota Fiscal constar o numero do nosso Pedido de Compras.										

Fonte: Minha autoria (2017).

### 3.2.6.2 Departamento Fiscal

Após a autorização do Diretor Financeiro, e com o pedido assinado e a nota fiscal anexada ao mesmo pedido, é o momento de escriturar a nota fiscal e outro usuário que possuir a permissão fará o registro.

O registro é feito de acordo com o Quadro 5:

### Quadro 05 – Registro Fiscal

Tipo da Nota	Normal	Form. Prop.	Nac
DT Emissao	17/07/2017	Fornecedor	001176 01
Numero	000002429	Serie	E
Espec.Docum.	NFS	Uf.Origem	SP

Fonte: Minha autoria (2017).

- É informado tipo de documento normal quando se tratar de uma nota fiscal de venda.
- Form. Prop.(formulário próprio): não, pois o fornecedor possui uma numeração de Nota fiscal (NF); colocar-se-ia sim quando fosse uma nota fiscal com a numeração da empresa.
- DT Emissão (data de emissão): a data de emissão da nota fiscal do fornecedor.
- Fornecedor: quando gerado o pedido, o fornecedor já foi cadastrado, basta selecioná-lo.
- Número: número da NF do fornecedor.
- Serie: a série da NF do fornecedor.
- Espec. Docum. (espécie de documento): NFS (Nota fiscal de Serviço), entre outras opções.
- UF. Origem (estado de origem do fornecedor): esse campo vem automático do cadastro do fornecedor.

Depois de inseridas essas informações, é preciso informar o produto da compra e para isso é preciso selecionar o campo de produto e clicar em <F4> , que mostrará todos os pedidos referentes a esse fornecedor, selecionar o que corresponder à nota fiscal, com isso todas as informações de produtos, data de pagamento, aparecem automaticamente, só precisando fazer o registro fiscal usando uma TES (tipo de entrada e saída). Essa TES possui todas as informações de Código Fiscal de Operações e de Prestações das Entradas de Mercadorias e Bens e da Aquisição de Serviços (CFOP), Impostos retidos, entre outras informações fiscais necessárias.

Feito o registro, as informações alimentadas no fiscal, também alimentam o financeiro, pois gera um título no contas a pagar referente ao pagamento do fornecedor e dos impostos, se acaso houver.

### 3.2.6.3 Departamento Financeiro (Contas a Pagar)

Com o registro feito, toda a documentação assinada é entregue ao setor Financeiro e arquivada diariamente em pastas suspensas, separadas por datas de acordo com a data do pagamento.

Após a Nota Fiscal lançada no sistema, cria-se um título que irá aparecer no Contas a Pagar. Dessa forma, aparecerão no relatório diário de títulos a pagar ilustrada no Quadro 6, todos os fornecedores que estão em aberto e os impostos relativos a cada um, sendo possível ser filtrados de acordo com cada documento, mas só tem acesso a elas pessoas autorizadas.

Quadro 6 - Relatório de títulos a pagar

SIGA/FNFR150/W17		Posicao dos Titulos a Pagar						
Hora: 11:18:10								
Codigo-Nome do Fornecedor	ERF-Numero Parcela	Tp	Natureza	Data de Emissao	Vencido Titulo	Vencido Real	Valor Original	
003102-01-		-AP0007707-	BOL 402008	12/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	1.087,22	
000104-01-		001-00000930-A	NF 401001	30/06/2017	30/07/2017	31/07/2017	3.343,00	
000104-01-		001-00000931-	NF 401001	30/06/2017	30/07/2017	31/07/2017	1.350,50	
000549-01-		001-000203974-A	NF 401001	03/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	55,00	
000089-01-		002-000149545-	NF 401001	18/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	8.968,35	
000746-01-		004-000040216-	NF 401001	17/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	1.387,82	
000948-01-		01 -AP0007745-	BOL 402011	19/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	134,00	
000435-01-		01 -AP0007785-	PER 402002	25/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	2.536,00	
000085-01-		01 -AP0007792-	RES 402004	26/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	1.758,30	
000047-01-		01 -AP0007813-	TX 402006	31/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	17,05	
000085-01-		01 -AP0007814-	RES 402004	31/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	176,16	
000494-01-		1 -000007010-	NF 401001	24/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	4.906,81	
000011-02-		1 -000119570-	NF 401001	30/06/2017	31/07/2017	31/07/2017	290,00	
001107-01-		1 -001981240-	NF 401001	03/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	637,85	
000783-01-		3 -000004354-	NF 401001	24/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	622,22	
000783-01-		3 -000010718-	NF 401001	24/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	4.141,20	
000945-01-		AP -AP0007806-	NF 401051	28/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	204,00	
000004-01-		C -000081933-	NF 401051	14/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	1.833,90	
001095-01-		E -000000175-	NF 401051	19/07/2017	29/07/2017	31/07/2017	130,00	
000323-01-		E -000004388-	NF 401051	20/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	208,50	
001094-01-		E -000005768-	NF 401051	04/07/2017	29/07/2017	31/07/2017	3.020,00	
000132-01-		E -000007622-	NF 401051	14/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	50,00	
001080-01-		E -000009219-	NF 401054	04/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	1.511,48	
000763-01-		E -000014320-	NF 401051	29/06/2017	29/07/2017	31/07/2017	70,00	
000135-01-		E -000059861-E	NF 401051	30/05/2017	29/07/2017	31/07/2017	879,76	
001052-01-		E -000076473-	NF 401051	17/07/2017	31/07/2017	31/07/2017	90,00	
T O T A L G E R A L ----->							(26 MOVIMENTACOES)	39.409,12

Fonte: Minha autoria (2017).

Os impostos retidos das notas fiscais são filtrados pela Contabilidade, que possui o acesso de todos os departamentos. Em seguida, são geradas as guias e,

após aprovadas pelo Diretor Financeiro, elas são entregues diretamente ao departamento Financeiro para o seu devido pagamento.

Não existe uma parametrização de formas de pagamentos, podendo então ser realizadas por meio de pagamento em cheques, boletos, depósitos bancários ou transferências.

O pagamento e a baixa são feitas manualmente no sistema, sendo cada título baixado pelo usuário e separado em cheques, que são identificações de um montante de pagamento, sendo pago por transferências, boletos ou até mesmo com folhas de cheques, na qual são identificadas quais contas serão pagas e em quais bancos, apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Relatório de Cheque

[REDACTED] - MATRIZ - COPIA DE CHEQUE						
Numero Cheque	IT 280717	Data da Emissao	28/07/2017			
Banco	[REDACTED] ITAU S/A C/C	Agencia	[REDACTED]	Conta	[REDACTED]	
Valor Cheque	620,24	Data do Cheque	28/07/2017			
Favorecido	ITAU S/A C/C					
Historico	PAGTO. TITULOS					
Vistos						
Observacoes	Contas a Pagar	Gerente Financ	Contabilidade	Assinado por		
- Composicao do Cheque						
Fornec	Nome Fornecedor	Natureza	Prf	Numero	Pc Vencto	Valor do Titulo
[REDACTED]	[REDACTED]		ICM	000000539	01/08/2017	495,24
[REDACTED]	[REDACTED]		01	AP0007800	28/07/2017	125,00

Fonte: Minha autoria (2017).

Após todo esse processo é anexado e arquivado juntamente com a cópia de cheque, o pedido de compras assinado pelos responsáveis, a nota fiscal vinculada e o comprovante de pagamento.

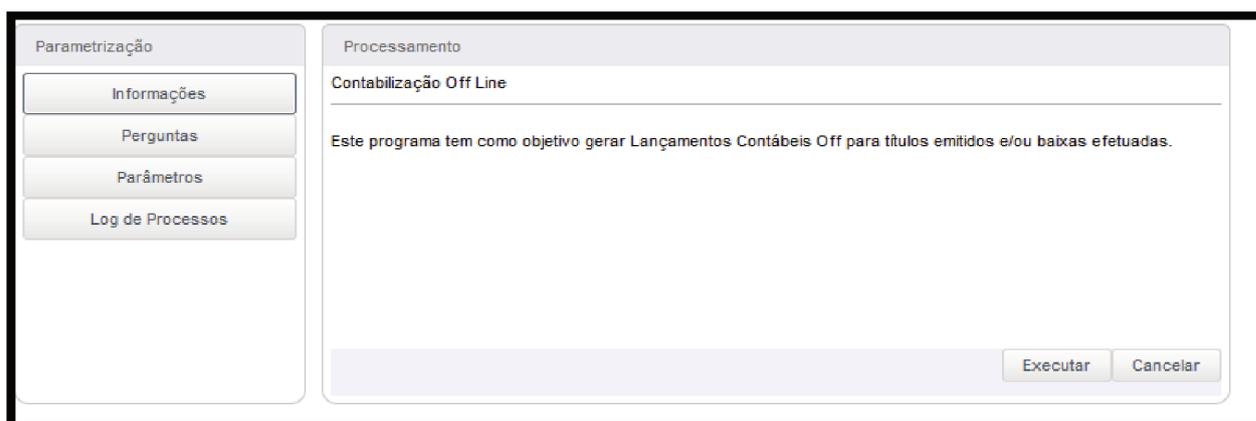
### 3.2.7 Conferência de Ativos e Auditoria

O sistema integrado possui recursos que facilitam a conferência, como o livro fiscal, que possui vários relatórios de todas as entradas e saídas de notas fiscais da

empresa, a integração do estoque e do financeiro de todas as suas movimentações diárias para a contabilidade.

Cada módulo do sistema possui um recurso para integrar toda a movimentação diária, um exemplo é o Quadro 8, que possibilita integrar para a contabilidade todas as baixas feitas de contas a pagar e a receber do Financeiro.

Quadro 8 – Integração do Financeiro para Contabilidade



Fonte: Minha autoria (2017).

Esses recursos facilitam e ajudam para que não haja erros na contabilização e conciliação, pois são processos automáticos, e dessa forma contribui para as conferências dos lançamentos feitos anteriormente.

Após todas as integrações e conciliações, são gerados mensalmente as razões de todos os centros de custos das receitas e despesas e entregue para o departamento gerencial da empresa para análises de seus resultados. É o único procedimento fora da área contábil da empresa e não são feitas auditorias internas em nenhum procedimento.

### 3.8 Análise dos Resultados Encontrados

Com a elaboração da presente pesquisa, observou-se que no que tange à importância do controle interno para uma organização, tal estudo é de grande importância, pois permite que se tenha conhecimento das principais fundamentações práticas e teóricas que embasam o controle interno.

Observou-se também que com o auxílio de dados da empresa X, pode-se visualizar certas fragilidades ao se tratar do controle de compras, pois em grande

parte das vezes as compras são feitas fora do âmbito administrativo da empresa, outros funcionários realizam a compra e em seguida é encaminhada a nota fiscal para o departamento responsável pelas compras para que seja feito o procedimento de pedido. Além de uma desorganização, o risco de receber uma nota fiscal com atraso de pagamento é grande, pois pode haver extravio de documentos. Outra fragilidade encontrada é a autorização, que só é assinada após o recebimento da nota fiscal.

É certo que para ter controle e segurança em seus serviços, é preciso que todos os procedimentos sejam realizados em suas ordens corretas e que cada funcionário tenha sua função e responsabilidade, para não perder a eficiência e segurança.

## 4 CONCLUSÃO

Na atualidade, com a era da informação e o mercado externo competitivo, as empresas necessitam de uma visão gerencial estratégica para gerir melhores suas organizações de forma mais rápida e segura, portanto é preciso que as informações sejam de total confiança para qualquer tomada de decisão.

Com a demanda das informações, os gestores estão evidenciando a importância do controle interno dentro de uma empresa, pois além de evidenciar a real situação da empresa, assegura qualquer fiscalização necessária.

É indispensável um controle maior para cumprir com todas essas situações e até mesmo internamente, para a organização é imprescindível a segurança de informações.

Esse estudo buscou descrever a importância do controle interno dentro de uma organização, que é uma ferramenta que serve para salvaguardar todos os ativos da empresa, para que não haja erros e fraudes.

Na análise do Controle Interno de Compras até Contas a Pagar, foram identificados os processos que a empresa utiliza com fragilidades, pois os processos são de total relevância para o bom funcionamento. Foi evidenciado que a falta de treinamento prejudica a qualidade dos processos.

Outro ponto negativo é a falta de um auditor que coordene e fiscalize os processos e responsabilidades na empresa.

O ponto positivo que foi identificado é o uso do sistema Protheus que integra todas as áreas, facilitando as tomadas de decisões, pois as informações são atualizadas com mais precisão e agilidade.

Ao analisar o sistema de controle interno, foram identificados as fragilidades e riscos do seu mau controle, principalmente se tratando do departamento de Compras, pois, de acordo com o estudo, a empresa X permite compras fora do departamento responsável.

Para um próximo estudo é interessante serem explorados outros pontos de controle interno, como o controle das contas a receber, as dificuldades de implantação do controle interno, e como melhorar o desenvolvimento desses controles principalmente em empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARANTES, Nélio. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução.** Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1985.

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

\_\_\_\_\_. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. **Sistemas de Informações Executivas Suas Características e Reflexões sobre sua aplicação no Processo de Gestão.** Revista Contabilidade & Finanças, v. 15, n. 26 mai/ago 2001, São Paulo, 2001. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34053/36785> > Acesso em 12 Set. 2017 as 10:38 hs.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.6, nov/ dez 1994.

CATELLI, Armando. Controladoria. **Uma abordagem da gestão Econômica.** 2 ed. São Paulo: Atlas 2001.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Técnicas de Auditoria Independente - NBC TA 240.** Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/download/camaraTecnica/NBCTA240.pdf>> Acesso em: 19 Set. 2017 às 11:49 hs.

\_\_\_\_\_. **Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis – NBC T 11.** Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=1972/000321](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1972/000321)> Acesso em: 25 Set. 2017 às 09:44 hs.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, Flávio da. **Auditoria Governamental**. São Paulo: Atlas, 1997.

DICIONARIO AURELIO. **Controle**. Disponível em <<https://dicionariodoaurelio.com/control>> Acesso em 18 Out. 2016 18:42 hs.

DUARTE E BARROS, Jorge e Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. **A Importância dos Instrumentos de Controle Interno Para Gestão Empresarial**. Revista Eletrônica Lato Sensu, 2008. Disponível em: < [http://moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/importancia\\_instrumentos\\_controle\\_interno.pdf](http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf)> Acesso em: 27 Set. 2017 às 15:05 hs.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. ; **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu; **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

LOGULLO, Flavio. **5 dicas para manter as contas a pagar em ordem na sua empresa**. Disponível em: < <http://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/5-dicas-para-manter-as-contas-a-pagar-em-ordem-na-sua-empresa/>> Acesso em: 27 Set. 2017 às 11:39

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NEVES, Wanderlei Pereira das. **O Auditor Interno e a Interpretação das Normas Legais**. Disponível em: < <http://rep.educacaofiscal.com.br/100913090349oauditorinternoainterpretacaodasnormaslegais.pdf>> Acesso em: 19 Set. 2017 as 13:54 hs.

OLIVEIRA, Célio Roberto I.; VASCONCELOS, Mércia Fernandes. **Importância da participação do contador no processo de implantação de Sistemas Integrados de Gestão**: um estudo de caso. In: Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n 154, Jul./ago. 2005.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Revista da FAE, v. 3, n.3, p. 1-12 set/dez 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/508/403>> Acesso 12 Set. 2017 às 10:51 hs.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAPINI, Marco Antonio. **Controle interno evita fraudes e erros.** Revista Consultor Jurídico, 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-fev-06/controle-interno-sao-principal-arma-evitar-fraudes-erros>> Acesso em 19 Set. 2017 às 11hs.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade Interpretação Técnica NBC T 11 – IT – 03 Fraudes e Erros.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1103.htm>> Acesso em: 19 Set. 2017 às 11:59 hs.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de auditoria.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Curso de Auditoria.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998

SALOMON, Delcio Vieira. **Como Fazer Uma Monografia,** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SEBRAE. **Controle de Contas a Pagar.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 27 Set. 2017 às 10:09 hs.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Pedidos de Compras.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/D4C1A48FF6352E9F03256F9E004CF7F0/\\$File/NT000306CE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D4C1A48FF6352E9F03256F9E004CF7F0/$File/NT000306CE.pdf)> Acesso em: 27 Set. 2017 às 12:44 hs.

SILVA, Antonio Genivaldo Quariguasi. **Auditoria Governamental: Ápice da pirâmide do sistema de controle interno.** SOBRAL-CE 2014. Disponível em <<http://www.arcos.org.br/artigos/auditoria-governamental-apice-da-piramide-do-sistema-de-controle-interno/>> Acesso em 19 Set. 17 às 10:51hs.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. rev. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa coord. **Controles Internos Contábeis e alguns aspectos de auditoria / Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**. São Paulo: Atlas, 2000 – (coleção seminários CRC-SP/IBRACON).

WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento. **Auditoria**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2013.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Luiz C.; CÂNDIDO, Índio. **Auditoria interna: rotinas e processos práticos para hotéis, restaurantes, e empresas em geral**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2002.