

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**KELLYN KOECHE**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS:**  
**Avaliação dos Controles Financeiros de Uma Indústria de Alimentos**

**São Leopoldo**  
**2015**

Kellyn Koeche

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS:**  
**Avaliação dos Controles Financeiros de Uma Indústria de Alimentos**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Rafael Scopel

São Leopoldo  
2015

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLES INTERNOS:**

### **Avaliação dos Controles Financeiros de Uma Indústria de Alimentos**

Kellyn Koeche\*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo levantar os processos de controle interno no setor financeiro de uma indústria de alimentos, analisar os controles realizados atualmente de acordo com os modelos padrões, além de propor um modelo de controle com base nas boas práticas de governança corporativa. Para isso foram relacionados métodos de controles e aplicados em um estudo de caso na Biomica. Nesta empresa, foram analisados o seu sistema de controle interno e a qualidade da sua estrutura, através de documentos e entendimento relativo à sua estrutura de controle interno. Os procedimentos levantados foram comparados aos métodos padrões pesquisados, possibilitando assim a proposta de adequação dos métodos e procedimentos de controle para o setor financeiro da empresa. Foram identificados vários processos sem o controle adequado. Com isso, concluiu-se sobre a relevância do controle interno no contexto geral da empresa, em específico no setor financeiro, que atua como uma ferramenta importante na transmissão de informações claras e confiáveis aos administradores, além de auxiliar e facilitar nas tomadas de decisões estratégicas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Controle Interno. Setor Financeiro. Risco.

## **1 INTRODUÇÃO**

É de fundamental importância para a sobrevivência das pequenas e médias empresas brasileiras a transparência, a responsabilidade na gestão, os controles e a profissionalização da estrutura administrativa, fatores que refletem diretamente no resultado dos negócios. A governança corporativa segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Dessa forma, a Governança corporativa contribui na diminuição e até eliminação de possíveis conflitos internos e sobrevivência da corporação, visando a manutenção do equilíbrio dos fatores citados.

Porém, se antes as empresas tinham a visão de que Governança Corporativa era direcionada apenas para grandes corporações, de capital aberto e com suas ações listadas na bolsa, hoje essa prática está sendo cada vez mais difundida em

---

\* Graduada em Comércio Exterior pela UNISINOS e especialista em Controladoria e Finanças (kellynkoeche@gmail.com)

todos os tamanhos e ramos empresariais, inclusive para as empresas familiares, contribuindo para o bom desempenho de suas atividades. Além disso, a falta de controle e conhecimento sobre o negócio por parte dos empreendedores pode ser muito prejudicial às empresas em momentos críticos da economia ou mesmo numa crise interna (BORNHOLDT, 2005).

Com o crescimento dos mercados e ampliação das fronteiras, as empresas deixaram de ficar restritas às negociações internas, podendo comercializar seus produtos e serviços por todo o mundo. Porém, junto com os benefícios da globalização, os empreendedores também assumiram mais riscos em suas transações. Por isso a importância da qualidade e equilíbrio da gestão por parte dos sócios e colaboradores das organizações. Neste contexto, é importante que as pequenas e médias empresas estejam alinhadas às exigências de mercado para uma resposta mais rápida e eficiente, garantindo um posicionamento diferenciado frente aos seus concorrentes.

Os estudos sobre governança corporativa em pequenas e médias empresas (PMEs) são limitados, estando centrados em sua maior parte nas economias desenvolvidas, com empresas de capital aberto e cotadas na Bolsa de Valores. A Governança Corporativa facilita os processos de mudança estratégica nas PMEs, aumentando sua capacidade estratégica e competência, com destaque para a introdução de diretores externos, de um conselho de administração, e de uma equipe de alta gerência (ARAÚJO et al., 2013 apud Brunninge, Nordqvist e Wiklund, 2007)

Considerando essa necessidade de alinhamento e resposta rápida às modificações de mercado e adequações às normas, é essencial que existam os controles internos aplicados à todos os setores da empresa, visando monitorar as ações e decisões dos gestores das áreas, afim de maximizar os resultados obtidos e por fim, aumentar o retorno dos sócios e acionistas.

Assim, o intuito deste trabalho é pesquisar os controles internos no setor financeiro de uma indústria de produtos alimentícios, a Biomica, localizada em Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul, analisando a eficiência destes controles nos processos da empresa, bem como propor um modelo de controle que pode ser aplicado ao setor e as atividades desenvolvidas pelos gestores.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

De acordo com o contexto previamente descrito, é fato que existe um crescente interesse e necessidade das empresas às adequações nas rotinas de Governança Corporativa. Além disso, é divulgada a importância da transparência e da minimização dos riscos de informações assimétricas nas atividades organizacionais, que visam beneficiar as empresas reduzindo custos de capital, aumentando a competitividade e melhorando seu desempenho frente ao mercado.

Para isso, uma das práticas de Governança Corporativa que colabora para manter a simetria de informações, buscando redução de custos e maximização de resultados, são os controles internos exercidos sobre os setores das empresas. Com o controle interno, os administradores da empresa possuem uma clareza de todas as atividades realizadas por seus funcionários. Além disso, o controle interno traz segurança para a tomada de decisão dos gestores bem como para a análise de resultados por parte dos sócios e acionistas, pois é através dele que se verifica que as operações estão sendo executadas de maneira correta pelos agentes envolvidos no processo.

É crescente o interesse por parte das pequenas e médias empresas acerca dos controles internos como ferramenta de gestão, uma vez que estes controles se mostram bastante eficientes ao evitar a ocorrência de erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos que podem acarretar no insucesso das organizações.

A partir deste contexto surge a seguinte questão de pesquisa: Quais os processos de controle desenvolvidos atualmente no setor financeiro da empresa Biomica? Estes processos são adequados, considerando o tamanho da empresa e a estrutura do setor?

## **1.2 Objetivos**

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Levantar os processos de controle internos do setor financeiro realizados atualmente na empresa Biomica.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar se os controles internos realizados estão de acordo com o modelo de boas práticas de governança corporativa;
- Identificar quais as premissas para um bom controle interno, especificamente no setor financeiro;
- Propor um modelo de controle com base nas boas práticas de governança corporativa que garanta a redução de erros e prejuízos do setor.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A Governança Corporativa tem sua origem baseada nos problemas de agência, que começaram após a crise econômica de 1929. Com o surgimento de grandes corporações e à desconcentração da propriedade, teve de ser criado um novo modelo de controle empresarial, onde o titular da propriedade, delegava o poder de decisão à um agente. Porém, uma vez que os interesses do proprietário nem sempre eram os mesmos que de seu gestor, surgiam os conflitos de agência (SILVA, 2014).

Os conflitos estão presentes em todos os ambientes e para que se alcance um crescimento saudável é preciso que estes sejam superados sem que afetem o desenvolvimento das organizações. A partir dessa situação, a Governança Corporativa surge para superar estes conflitos e maximizar o êxito das empresas em suas atividades.

No Brasil, os primeiros códigos de boas práticas de Governança Corporativa foram elaborados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros do Estado de São Paulo (BM&FBovespa) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão regulador do mercado de capitais.

Silva (2014), o conceito de Governança Corporativa tem sido abordado há mais de 80 anos, entretanto somente nas últimas três décadas os debates a cerca do tema tem se intensificado e o termo tem tomado força em diversos países. São encontradas diferentes definições na literatura sobre o assunto, entre elas Oliveira (2006, p.17) define Governança Corporativa como:

[...]o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governo - facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. Segundo o IBGC (2009), Governança Corporativa é o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, que tem a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o capital.

Em sua obra, Silva (2014) cita a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>1</sup> que diz que um bom regime de Governança Corporativa representa uma forma eficaz de utilização de recursos, e as empresas devem levar em conta os interesses não só dos acionistas mas também de uma gama maior de *stakeholders*, aqueles que não são acionistas mas que detêm interesses na companhia, entre eles empregados, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

Andrade e Rossetti (2004, p.82) explicam que, “as várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores [...], tem sua origem na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e gestão”. No entanto a preocupação foi estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, para o monitoramento, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos esteja focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios supervisione e monitora o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e outros agentes interessados na empresa. (RODRIGUES; MENDES, 2004, p.114)

---

<sup>1</sup> OCDE é a sigla em português para *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), organização criada em 1947 pelos países europeus não comunistas, que conta, atualmente com 30 países membros.

A CVM – Comissão de Valores Mobiliários define a Governança Corporativa como um conjunto de práticas que buscam maximizar o desempenho de uma empresa protegendo todas as partes interessadas, como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Considerando as definições apresentadas, é possível descrever de forma resumida a governança corporativa como um conjunto de princípios e práticas que tendem a minimizar os possíveis conflitos de interesses entre os agentes da companhia, objetivando reduzir o custo para captação de capital e aumentar o valor da empresa, alcançando conseqüentemente maior retorno para seus acionistas (SILVA, 2014).

Ainda segundo Silva (2014), embora o movimento de Governança Corporativa tenha se desenvolvido bastante, no Brasil essa prática ainda é recente, uma vez que a maior parte das empresas ainda mantém uma estrutura de propriedade e tradição familiar, de conselhos e de gestão não profissional, com forte presença do acionista controlador.

### **1.1 Governança Corporativa em Empresas Familiares**

Segundo Fontes Filho e Leal (2011, Coord.), “empresas de controle familiar são a forma mais antiga e dominante de negócio em todo o mundo. Essas empresas podem ser pequenas ou grandes, de capital aberto ou fechado, empregando poucos ou milhares de funcionários”.

A governança corporativa em negócios familiares difere fundamentalmente daquela exercida em outros tipos de organizações, pois tende a refletir as mudanças nos negócios, e as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio (ARAÚJO et al., 2013 apud Brunninge, Nordqvist e Wiklund, 2007).

Os estudos sobre governança corporativa em pequenas e médias empresas (PMEs) são limitados, e concentram-se a maior parte do tempo nas economias desenvolvidas. Apesar disso, as PMEs também obtêm grandes benefícios com a adoção das práticas de governança corporativa, sendo estes a melhoria da atração de recursos pela existência de conselheiros externos, a partir da introdução de uma nova visão estratégica e melhores práticas de gestão; um controle eficaz do sistema da empresa, facilitando o processo de transição da empresa para um maior porte; e

adequação técnica das práticas contábeis e de divulgação de informações (ABOR; ADJASI, 2007; CHU, 2011).

A governança corporativa se dá com base em uma racionalidade permeada por normas e regras objetivadas a partir dos sistemas família, propriedade e gestão e por diferentes sentimentos integrados às conquistas individuais e coletivas (BORNHOLDT, 2005).

## 1.2 Gerenciamento de Riscos

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007), o gerenciamento de riscos corporativos diz respeito aos riscos e às oportunidades de criar ou preservar valor e apresenta os seguintes conceitos fundamentais:

- Processo contínuo que flui na organização;
- É conduzido por profissionais de todos os níveis internos;
- É aplicado à definição das estratégias;
- Aplica-se à toda organização, em todos os níveis e representa um portfólio de todos os riscos aos quais a empresa está exposta;
- É formulado para facilitar a identificação dos eventos de risco e direcionar a administração dos mesmos;
- Proporciona garantias para a diretoria e para o conselho de administração;
- É orientado para o cumprimento dos objetivos da organização.

O gerenciamento de riscos é um processo dinâmico; uma ação contínua e interativa que atua por toda uma organização. As ações executadas podem variar, dependendo da forma que cada administração gerencia sua empresa. De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007), o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, além disso,

[...]O ambiente interno abrange a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; o seu apetite a risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e

a forma pela qual a administração atribui alçadas e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal.

## 2 CONTROLES INTERNOS

O controle interno é um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (compliance) às leis e a regulamentos aplicáveis; e eficácia e eficiência de operações (ASSI, 2014).

De acordo com Mattos e Mariano (1999) controle interno é o conjunto de medidas que a empresa adota a fim de proteger seu patrimônio e fornecer relatórios contábeis confiáveis para uma melhor tomada de decisão. Na administração o controle interno é visto como uma importante ferramenta para a empresa que deseja acompanhar seu desenvolvimento.

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*<sup>2</sup> (COSO, 2007) o controle interno é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa nas seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações, confiabilidade nos relatórios financeiros e conformidade com leis e normativos aplicáveis.

Para aplicação do controle interno em uma sociedade empresária se faz necessário um manual de controle interno. Segundo Dias (2010, p.43) este “representa o direcionador de todos os processos desenvolvidos pela empresa, logo, abrange a totalidade de procedimentos e rotinas necessários para a sua aplicação.” Os manuais devem ser de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa ao ler o manual de controles internos, entenda:

- A ordem de execução das atividades;
- Como são realizados os procedimentos;
- As informações registradas nos sistemas informatizados;
- As operações automatizadas;
- As operações que necessitam de intervenção humana;

---

<sup>2</sup> O COSO® (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa. A organização é patrocinada pelas cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos EUA.

- Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo. (DIAS, 2010, p.45).

A verificação da eficácia e do cumprimento das normas estabelecidas pelo controle interno, bem como a sua modificação ou adaptação a novas circunstâncias, é de responsabilidade da administração da empresa.

## **2.1 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS**

O sistema de controles internos visa evitar irregularidades e fraudes, dando confiabilidade aos registros financeiros, contábeis e operacionais da organização. De acordo com Ritta, Elias, Dorow e Rebello (2008) os princípios do controle interno são:

- Delimitação exata da responsabilidade;
- Segregação de atividades de contabilização e de operacionalização;
- Comprovação das operações realizadas;
- Pessoal qualificado e treinado;
- Rotatividade entre funcionários nas atividades;
- Manuais e normas de procedimentos para as atividades;
- Sistemas de revisão e avaliação das operações.

O sistema de controles internos fornece maior segurança na execução das tarefas realizadas, pois incentivam o cumprimento das políticas adotadas pela direção da empresa. Além disso, esses controles protegem o patrimônio, dão exatidão e autenticidade aos registros contábeis, promovem a eficiência operacional, detectam erros ou irregularidades e todas essas características levam a organização ao caminho correto para alcançar seus objetivos, como solidez, prosperidade, permanência no mercado e expansão do negócio (Migliavacca, 2004).

Para Pereira (2004) os principais objetivos relativos aos controles internos são:

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

Verifica-se assim a importância da utilização destes controles de forma minuciosa em qualquer tipo de empresa, seja ela microempresa, de pequeno ou grande porte, a fim de promover toda a eficiência operacional.

### 2.1.1 Tipos de Controles Internos

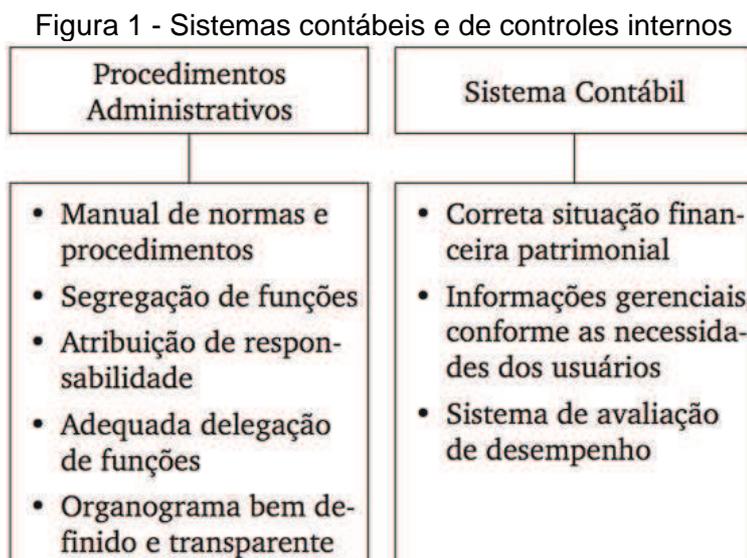
Os controles internos podem ser divididos em dois tipos: os controles administrativos, que estão relacionados aos objetivos que empresa pretende atingir, em relação ao seu plano organizacional; e também em controles contábeis, que correspondem a todas as medidas necessárias para resguardar os ativos e o patrimônio da empresa.

Segundo Attie (2012, p. 192-193),

**Controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores;

**Controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Ainda segundo Attie (2012), os sistemas de controle interno corretamente aplicados podem incluir controles orçamentários, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. A figura abaixo demonstra de forma resumida os controles internos em relação aos procedimentos administrativos e o sistema contábil.



Fonte: OLIVEIRA; DINIZ, 2008, p. 137 (adaptado pela autora)

### 2.1.2 Elementos e Limitações do Controle Interno

De acordo com Ritta, Elias, Dorow e Rebello (2008) os elementos do controle interno representam a estruturação do sistema de controles internos e influenciam diretamente no desempenho das atividades. O controle interno devera englobar o plano da organização, suas políticas métodos e procedimentos.

De acordo com Mattos e Mariano (1999) os elementos do controle interno são:

a) Plano organizacional: esse é representado pelo organograma e pelos manuais e procedimentos. Ele define as linhas de autoridade e responsabilidade.

b) Segregação de funções: cada funcionário tem seu papel e desempenho dentro da rotina de trabalho, onde o mesmo que controla não é o mesmo que realiza o processo, fazendo assim com que uma pessoa não detenha o controle total de uma transação.

c) Sistemas administrativos: a rotina de trabalho da empresa deve ser normatizada, fazendo com que seja de maneira uniforme o processo de trabalho.

d) Segurança interna: esse pode ser considerado um dos itens de maior relevância, pois os ativos devem ser protegidos de forma adequada.

e) Levantamento do sistema do controle interno: cabe ao auditor verificar sobre qual o sistema de controle adotado pela organização.

De acordo com Ritta, Elias, Dorow e Rebello (2008) as dificuldades e limitações do controle interno ocorrem pela não compreensão plena dos procedimentos ou por fraudes. Além disso, algumas limitações são inerentes ao controle interno, e estão relacionados à exigência da administração da empresa quanto aos custos na implantação, pois o mesmo não deve exceder o valor os benefícios a serem obtidos; o controle interno está diretamente relacionado com transações rotineiras; abuso de responsabilidade por parte de pessoal ou ainda os procedimentos podem se tornar inadequados a realidade da organização.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS NA ÁREA FINANCEIRA

O setor financeiro é um dos pontos críticos da organização, tendo em vista a responsabilidade perante o sucesso da mesma, já que se trata do setor que lida com funções de grande importância, de maneira geral ao lidar com o dinheiro da

empresa, cuidando dos pagamentos e recebimentos, com o objetivo de controlar gastos e receitas. Disso, pode advir o bom ou mau funcionamento da entidade.

Segundo Weston e Bringham (2000), a contabilidade financeira tradicional, pautada por leis, princípios e convenções de procedimentos, tem por objetivo prover informações sobre a situação patrimonial de determinada empresa e sobre os fluxos financeiros a que esteve sujeita durante um período de tempo.

Na maioria das empresas o funcionário responsável pelo departamento financeiro tem responsabilidade direta pela administração do caixa, pelo planejamento dos recursos financeiros, pela venda das ações e dos títulos para levantar capital e pela supervisão do fundo de pensão da empresa (WESTON E BRINGHAM, 2000). Assim, para obter um sistema de controle interno adequado, a empresa precisa dispor de profissionais qualificados e que sigam os padrões ideais para que se possam obter as informações apropriadas na análise de dados e tomadas de decisão.

Conforme aponta Crepaldi (2012, p. 470), “os setores de compras, vendas, contas a pagar e receber, folha de pagamento, estoque de mercadorias e financeiro são considerados sujeitos a irregularidades”. Dentre estes, o presente artigo estudará os seguintes processos que serão brevemente caracterizados a seguir: Disponibilidade de Caixa e Bancos, Contas a Pagar e Contas a Receber.

### 2.2.1 Disponibilidades de Caixa e Bancos

O caixa é representado pelos recursos financeiros disponíveis de forma imediata, em espécie, a fim de cobrir despesas diárias de menor porte e pagamentos não previsto no fluxo de caixa. Já os bancos compreendem os saldos bancários em conta corrente e/ou investimentos com baixa imediata, que a empresa possui para saques ou demais aplicações.

Os controles aplicados às disponibilidades são executados no intuito de garantir que os recursos financeiros estejam disponíveis para honrar os compromissos de curto prazo da empresa, além de permitir que a mesma faça suas previsões de caixa futura e estratégias de investimento.

Ainda segundo Attie (2009, p. 300), algumas medidas padrão que auxiliam no controle de disponibilidades em caixa são:

- Segregação de funções entre a custódia de valores e a contabilização;

- Sistema de autorização e aprovação para pagamento;
- Conciliações bancárias periódicas e revisadas por pessoa independente a de sua preparação;
- Utilização de fichas de razão individuais para as diversas contas do disponível;
- Utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques;
- Abertura de contas bancárias pela administração;
- Sistema de fundo fixo para valores mantidos em mãos;
- Cancelamento da documentação comprobatória após o pagamento;
- Controle de pagamentos para evitar atrasos e conseqüentemente multas ou juros de mora; e
- Controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre o valor depositado e o efetivamente recebido.

Dessa forma, é importante que os procedimentos de controle sejam aplicados de forma clara e adequada, visando prever possíveis erros, corrigir irregularidades já existentes, evitar fraudes e dar transparência aos processo. Além disso, como forma de garantir a eficácia do controle, procedimentos como conferências de valores, verificação e confrontação das movimentações financeiras de caixa e bancos e análise dos documentos recebidos (comprovantes de despesas, notas fiscais, cheques, etc..) não devem ser poupados (ATTIE, 2009).

### 2.2.2 Contas a pagar

O Contas a Pagar é formado por todas as obrigações da empresa para com terceiros. Conforme Crepaldi (2011, p. 629) “as obrigações representam fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa”. A origem do contas pagar se dá pela necessidade da empresa em adquirir algum bem ou serviço para a continuidade de suas atividades com pagamento futuro, estes são registrados no passivo.

Assim como nos demais setores e segundo Mattos e Mariano (1999), na área de Contas a Pagar, as funções também devem ser segregadas, nos intuito de separar a responsabilidade sobre a aprovação, o registro e pagamento de

obrigações entre pessoas distintas. Além disso, de acordo com o site do Portal de Audioria (2015), alguns aspectos sobre o controle interno devem ser considerados:

- Atribuição de numeração consecutiva às faturas e registros em controle específico;
- Controle de duplicatas ou outras obrigações por data de vencimento;
- Revisão dos documentos comprobatórios no que se refere a cálculos, somas, etc.,
- Critérios definidos para formação de um processo de pagamento, o qual deverá ser revisado antes de seu encaminhamento para aprovação;
- Aprovação do processo de pagamento por funcionário autorizado;
- Controle numérico das Notas de Débito, decorrentes de ajustes ou devoluções, e autorização das mesmas à vista de documentos comprobatórios, por elemento não relacionado com o processamento das faturas, compras ou recepção de mercadorias;
- Confronto periódico entre o razão analítico de contas a pagar e o razão geral, por elemento independente do processamento das faturas;
- Conciliação de extratos de fornecedores por elemento independente e análise das pendências.

Assim como no Contas a Receber, o controle e a boa administração deste setor é importante, pois reflete nos numerários da empresa, com isso, um controle adequado contribui para minimização de perdas e maximização de resultados da empresa.

### 2.2.3 Contas a receber

De acordo com Almeida (2012, p. 183), “as contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens e serviços relacionados com o objetivo social da empresa”. Ou seja, todas as operações de venda de produto e/ou serviços efetuados pela empresa geram à mesma um direito, os quais são registrados no ativo contas à receber e são baixados após seu efetivo recebimento.

Existem várias formas de controles internos acerca do conceito de contas a receber, e estes controles variam conforme o tipo de empresa, de acordo com o volume de atividades e do uso adequado dos controles para obtenção de informações gerenciais.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC–SP, 1992) considera que um bom sistema de controle interno deve ter como objetivo a aprovação dos pedidos dos limites de créditos, faturamento ao cliente, verificação da

fatura, o embarque, o registro das contas a receber nos valores apropriados, a cobrança das contas a receber, contabilização e controle de recebimento de caixa e depósitos dos recebimentos.

Segundo colocações do CRC-SP (2012) e de Almeida (2012), os principais procedimentos que devem ser seguidos no controle interno de contas a receber são:

- Segregação de funções;
- Custódia dos títulos e garantias;
- Relatórios internos;
- Confirmação de saldos com clientes;
- Avaliação e aprovação de crédito;
- Apoio do sistema de gestão;
- Cadastros dos clientes atualizados; etc.

A fim de evitar prejuízos e diminuir as chances de fraudes no Contas a Receber, é importante que exista um acompanhamento da administração da empresa sobre os procedimentos padrões de controle aplicados ao setor, maximizando as chances de acertos sobre as decisões estratégicas na empresa e tornando-se um ótimo instrumento de avaliação de desempenho da área de cobrança.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos e técnicas utilizadas para realizar a pesquisa. Serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição da área, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise dos dados e as limitações do método.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O método utilizado nesta pesquisa foi o método qualitativo, objetivando uma análise profunda para identificar e analisar os controles internos já desenvolvidos hoje na empresa e propor um modelo ideal de controle para o setor financeiro da mesma. Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é a metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam a exemplificação e a compreensão do contexto do problema.

O método de pesquisa a ser utilizado será o estudo de caso, considerado um dos métodos mais comuns e práticos na pesquisa qualitativa. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um estudo empírico, que investiga um fenômeno atual, dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

Este estudo visa analisar os controles internos já realizados na empresa Biomica, identificar as premissas de um controle interno adequado para o setor financeiro da empresa e propor um modelo de controle que se adeque as atividades da mesma, com base nas boas práticas de governança corporativa.

### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA**

A empresa alvo do estudo foi a Biomica Ltda. Localizada em Novo Hamburgo (RS), é uma indústria do setor secundário que há mais de três décadas atende distribuidores, padarias, confeitarias, food service e varejo. Além de comercializar seus produtos com a marca própria, a empresa também trabalha com a terceirização de outras marcas, nas apresentações institucionais ou varejistas. São destaques da linha de produtos ingredientes para confeitaria, como fermento químico, chocolate em pó, açúcar de confeito, açúcar de baunilha, substitutos do leite e féculas em geral, entre outros. A linha de food service conta com preparado para pão de queijo, gelatinas, pudins, especiarias, chás e amidos. A linha varejista dispõe de achocolatados, chocolate em pó, amido de milho, pão de queijo, frutas secas, condimentos, confeitos e granulados, chás e especiarias.

Atualmente, a empresa realiza controles internos básicos no setor financeiro, porém estes controles não se encontram devidamente documentados e não seguem o padrão de boas práticas de governança corporativa.

Dessa forma, as coletas de dados relativos a este estudo de caso foram baseadas na necessidade apresentada pela empresa, de análise das atividades desenvolvidas atualmente e na adequação das operações de controle, visando um processo com menos riscos e ruídos capazes de influenciar negativamente o desenvolvimento da mesma.

Entende-se que os elementos dessa pesquisa são relevantes, pois os dados extraídos das pesquisas bibliográficas e documentais, e de observação podem servir de fonte de pesquisa para outras empresas de porte similar a mesma, auxiliando na

identificação dos pontos mais críticos nas operações realizadas no setor financeiro e o esclarecimento dos métodos de controle mais utilizados, com base em um padrão estabelecido no estudo. Além disso, as informações levantadas irão auxiliar a empresa alvo do estudo na adequação de seus controles internos a partir de uma proposta de ação apresentada pela autora, considerando ainda as possíveis consequências da não aplicação destes controles por parte da organização.

## **4 RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados do estudo de caso efetuado na empresa Biomica e todos os dados que foram coletados a partir da observação das atividades desenvolvidas na empresa. Serão descrito os procedimentos realizados atualmente nos setores de Disponibilidade de Caixa e Bancos, Contas a Pagar e Contas a Receber.

### **4.1 DESCRIÇÃO DO SETOR FINANCEIRO**

Todos os orçamentos realizados na empresa passam pela aprovação do setor financeiro, desde a compra de peças, orçamentos de consertos e despesas operacionais até a compra de matéria prima, máquinas e demais investimentos financeiros.

O controle do setor financeiro é essencial para o bom desempenho da empresa, pois é a partir dele que os gestores podem verificar a saúde da mesma, traçar seus objetivos estratégicos com base nos recursos disponíveis e tomar decisões de investimentos internos e de mercado.

Dentre as áreas do setor financeiro que foram analisadas estão: contas à pagar, contas à receber e disponibilidades de caixa e bancos. A seguir serão apresentadas as atividades básicas realizadas por cada área e os controles realizados sobre as operações. Posteriormente será realizada uma análise destes controles em comparação ao modelo de boas práticas de controles internos e com base nesses padrões, será apresentada uma proposta de adequação dos controles internos em cada setor.

Convém ressaltar que a empresa não efetua análise periódica dos métodos de controle aplicados aos setores financeiros e também não possui um manual de

procedimentos padrões aplicados ao mesmo, sendo as regras estabelecidas verbalmente pela administração. Apesar do acompanhamento próximo das sócias da empresa, com o crescimento da mesma e a entrada de novos profissionais, essa situação pode gerar uma margem maior de erros e/ou fraudes.

Um ponto positivo está relacionado à segregação de tarefas, impedindo que um número muito grande de funções acumulem em um só profissional evitando assim a omissão de informações importantes para o bom desempenho do negócio.

#### **4.1.1 Disponibilidades de Caixa e Bancos**

Os processos básicos desenvolvidos pelos responsáveis no controle das Disponibilidades de Caixa e Bancos são:

- Controle de caixa físico da empresa;
- Recebimento do pagamento das vendas realizadas no balcão;
- Lançamentos das vendas no sistema;
- Fechamento de caixa diário (conferência entre valores físicos recebidos e lançamentos no sistema);
- Repasse dos valores para a gerente financeira;
- Controle e conciliação dos extratos bancários;
- Emissão de relatórios diários e semanais para controle das entradas e saídas.

A descrição completa das atividades desenvolvidas pelo setor podem ser encontradas em anexo ao presente artigo no item APÊNDICE B.

#### **4.1.2 Contas a pagar**

As principais atividades e procedimentos realizados pelo setor de contas a pagar são:

- Emissão de relatórios para controle das contas a pagar;
- Conferências dos valores a pagar com documentos físicos;
- Previsão do fluxo de caixa;
- Provisão das disponibilidades para pagamentos dos compromissos assumidos com fornecedores;

- Conciliação dos valores de entrada e saída;
- Execução dos pagamentos em dia evitando eventuais multas e juros.

O detalhamento das atividades desenvolvidas no setor de contas a pagar encontra-se no item APÊNDICE B em anexo.

#### **4.1.3 Contas a receber**

Dentre as principais funções desempenhadas pelo setor de contas a pagar na Biomica, estão:

- Cadastramento de clientes;
- Análise e concessão de crédito;
- Faturamento e controle das formas de pagamento;
- Concessão de abatimentos e descontos;
- Emissão de relatórios para controle de contas a pagar;
- Conferência dos valores efetivamente recebidos com os valores faturados;
- Emissão e controle das cobranças bancárias;
- Cobrança de valores em aberto junto ao cliente.

Os demais procedimentos realizados pelo setor de contas a pagar estão descritos no item APÊNDICE B, anexo ao artigo.

## **5 PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS CONTROLES DA EMPRESA BIOMICA**

Neste tópico serão discutidas as proposta de adequação dos controles internos no setor financeiro da empresa Biomica, através do embasamento teórico apresentado anteriormente e após a descrição dos procedimentos atualmente efetuados pela empresa.

Analisando de forma geral, percebe-se que alguns dos procedimentos hoje efetuados pela empresa estão comprometidos e devem ser adequados para garantia e segurança da empresa contra possíveis fraudes e erros que podem ser cometidos pelas pessoas que desenvolvem o trabalho.

A medida mais latente a ser tomada pela empresa é a melhoria do sistema de gestão, visando integrar os setores financeiros e garantir qualidade nas informações recebidas pelos sócios a partir de relatórios e análises, possibilitando facilitar e

aumentar a assertividade dos sócios nas decisões estratégicas para com esses setores, bem como aos demais, uma vez que o setor financeiro influencia em toda a cadeia de processos desenvolvidas pela empresa.

É indicado também que, por ser uma empresa o qual o porte possibilita essa gestão, que os sócios participem ativamente do controle das operações destes setores, podendo até implantar um período de participação direta nas conferência dos processos aplicados em cada setor, analisando os controles atualmente exercidos e sua eficácia.

Para um melhor entendimento, será apresentada uma tabela com maiores detalhes, comparando os métodos padrão de controle propostos neste artigo com os procedimentos atualmente desenvolvidos pela empresa Biomica, além das proposições de melhoria e implantação de documentos e processos de controle aos setores estudados. Serão abordados também os impactos sobre os processos sem controle e as implicações relativas a falta de procedimentos padrões. A tabela encontra-se anexo a este artigo no item APÊNDICE B.

## **6 CONCLUSÃO**

A partir do exposto no presente trabalho notou-se a relevância dos controles internos em uma organização, essencialmente no que tange os processos realizados no setor financeiro, sendo este um dos setores mais críticos nas empresas. Além disso, pode-se analisar a atuação dos controles internos como ferramenta de análise e gestão ao transmitir informações confiáveis aos administradores, auxiliando nas tomadas de decisões estratégicas e detecção de erros, negligência de informações, divergências nos resultados e possíveis fraudes.

Uma vez que não existe um modelo mundial padrão para controle dos riscos, mas sim um conjunto de melhores práticas, aqueles métodos que forem avaliados e adequados as características de cada empresa e conseqüentemente bem aplicados em seus processos são eficazes na promoção da continuidade das organizações, atuando como aliado nos investimentos da empresa e no seu desenvolvimento econômico, bem como um diferencial competitivo perante o mercado e seus concorrentes.

O estudo mostrou também a diversidade de fatores que devem ser controlados no setor financeiro de uma empresa, quais os fatores de risco em cada

operação e a influência exercida sobre os resultados. Com isso destacam-se os procedimentos para contenção desses riscos que devem ser trabalhados constantemente na empresa e monitorados para manutenção de um bom andamento da mesma.

Também foi possível identificar a partir da análise do setor financeiro e das operações desenvolvidas que a empresa Biomica ainda precisa adequar alguns de seus processos de controle para garantir uma minimização dos riscos internos. Apesar de possuir parte dos seus processos já adequados aos melhores métodos de controle, a empresa necessita implantar procedimentos padrões, afinando o fluxo de informações relevantes para a boa gestão da empresa bem como possibilitando uma profissionalização interna sem receios.

Sendo assim, o presente trabalho atingiu os objetivos propostos, a partir do levantamento das atividades do setor financeiro e os atuais controles desenvolvidos neste setor da empresa, além de contrapor com os principais métodos de controle expostos no referencial teórico, propondo por fim melhorias e adequações a estes métodos, permitindo ainda uma análise crítica das possíveis implicações nos processos sem controle.

## **CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROLS:**

### **Assessment of Financial Controls in a Food Industry**

**Abstract:** This article aims to raise the internal control processes in the financial sector of the food industry, analyze the controls currently carried out according to the standard models, and propose a control model based on good corporate governance practices. In order to do this, methods of control were related and applied in a case study at Biomica. In this company, it were analyzed its internal control system and the quality of its structure, through documents and understanding on their internal control structure. The procedures brought up were compared to the researched standard methods, thus enabling the proposal to adapt the methods and control procedures to the financial sector of the company. Several processes were identified without proper control. Thus, it was concluded on the relevance of internal control in the overall context of the company, in particular in the financial sector, which acts as an important tool in the transmission of clear and reliable information to administrators, as well as to assist and facilitate in making strategic decisions.

Key Words: Corporate Governance. Internal Control. Financial Sector. Risk.

## NOTAS EXPLICATIVAS

<sup>1</sup> OCDE é a sigla em português para *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), organização criada em 1947 pelos países europeus não comunistas, que conta, atualmente com 30 países membros.

<sup>2</sup> OCDE é a sigla em português para *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), organização criada em 1947 pelos países europeus não comunistas, que conta, atualmente com 30 países membros.

## REFERÊNCIAS

ABOR, Joshua; ADJASI, Charles K.D. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance**, v. 7, n.2, p. 111-122, 2007.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Carlos C. B. et al. **Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa**: Proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 20 – n. 01, p. 117-138, jan./mar. 2013.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional**. 2 ed. São Paulo: Saint Paul, 2014.

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada**, 2007.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso básico de auditoria**: normas e procedimentos/Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002. 477 p.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens ; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.). INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ª ed. São Paulo – SP, IBGC, 2009. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTOS, C. C; MARIANO , R. P. Controle interno: uma abordagem teórica.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. Atlas: Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ, André Filho. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, A. N. A importância do controle interno para gestão de empresas. **Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis**: 2004.

PORTAL DE AUDITORIA. **Controles Internos**. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos>>. Acesso em: 10 set. 2015.

RITTA , C. O; ELIAS, Z.S; DOROW, A; REBELLO, M.B. Controles internos: uma abordagem no setor financeiro nas empresas “Beta LTDA” e “Alfa LTDA”. **Congresso EFSC de controladoria e finanças**: 2008

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

**APÊNDICE A – PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DOS CONTROLES DA EMPRESA BIOMICA**

SETOR	MÉTODO DE CONTROLE	PROCEDIMENTO ATUAL	PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO	IMPACTO SOBRE OS PROCEDIMENTOS SEM CONTROLE
Disponibilidade de Caixa e Bancos	<u>Segregação de funções entre a custódia de valores e a contabilização</u>	Existe atualmente na empresa a segregação entre as funções de recebimento de valor e contabilização em caixa. Os procedimentos são executados por pessoas distintas.	OK	OK
	<u>Sistema de autorização e aprovação para pagamento</u>	A maioria dos pagamentos efetuados por caixa passa por aprovação de um responsável autorizado. Eventuais pagamentos pequenos atualmente não dependem de autorização.	Para aumentar o controle, pode ser criada uma ficha de autorização de pagamento, onde todos os valores a serem aprovados são lançados na ficha e passam por aprovação do responsável. Este deverá assinar o documento e devolver o mesmo para dar andamento aos pagamentos.	Pode impactar no dispêndio de valores desnecessários para o processo, aumentando as despesas variáveis da empresa. Também permite a manipulação de valores e resultados em caixa por parte do funcionário responsável.
	<u>Conciliações bancárias periódicas e revisadas por outro responsável</u>	As conciliações bancárias são efetuadas pela responsável do contas a pagar, que também é sócia da empresa. O controle é feito via planilha de excel.	Atualmente empresa está em processo de implantação de um novo sistema que contará com a conciliação de contas, facilitando o controle das conferências bancárias e de caixa.	Débitos não autorizados podem não ser identificados sem a conciliação bancária periódica. A empresa fica mais vulnerável a fraudes e desvios sem a conciliação.

	<u>Utilização de fichas de razão para contas do disponível</u>	A empresa não utiliza uma ficha padrão para as contas do disponível.	Propõem-se a criação de um livro caixa diário para registro das entradas e saídas de disponíveis da empresa, permitindo conciliação conforme necessidade.	Sem o procedimento de registro das entradas e saídas, podem ocorrer divergências no fechamento do caixa diário. Erros como esquecimentos e insuficiência de informações são algumas causas das divergências.
	<u>Utilização de duas pessoas independentes para a assinatura de cheques</u>	Atualmente quatro pessoas são autorizadas a assinarem os cheques da empresa, sendo esses sócios da mesma.	OK	OK
	<u>Abertura de contas bancárias pela administração</u>	Apenas os sócios da empresa são autorizados a abrirem contas, sendo necessário o consentimento e assinatura dos mesmos para isso.	OK	OK
	<u>Sistema de fundo fixo para valores mantidos em mãos</u>	A empresa mantém um valor em fundo fixo para eventuais despesas. Esse fundo não é controlado.	Para controle do fundo fixo, o livro caixa permitiria a manutenção do mesmo.	A não utilização do fundo fixo pode acarretar na necessidade de acesso de funcionários não autorizados a outras fontes de caixa da empresa. A fixação de um valor mínimo em caixa para despesas eventuais reduz o risco de desvios em maior vulto.

	<p><u>Controle de pagamentos evitando juros e multa</u></p>	<p>O controle de pagamentos é feito pela pessoa responsável no setor de contas a pagar e não apresenta índices de atrasos. Eventuais despesas a vista tem seus pagamentos efetuados no momento da compra e não geram multa e juros.</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>
	<p><u>Controle diário dos recebimentos e acompanhamento entre valor depositado e efetivamente recebido</u></p>	<p>Os recebimentos são efetuados para uma pessoa responsável pelo setor e conferidos por outra pessoa antes da efetiva contabilização da entrada. O controle não proporciona máxima conciliação.</p>	<p>A criação de um livro caixa de entradas e saídas e a emissão diária de um relatório para a conferência dos valores recebidos por parte da responsável pelos depósitos em conta bancária aumentaria a ligação entre os setores.</p>	<p>Quando o controle não é executado diariamente, podem ocasionar uma lacuna no fluxo de caixa, ocasionado pela falta de informações das operações realizadas e da negligência de alguma informação por parte da pessoa que executa o processo.</p>
<p><b>Contas a pagar</b></p>	<p><u>Manual de procedimentos padrão.</u></p>	<p>Não existe um manual de procedimentos padrão para o setor.</p>	<p>Propõem-se que a empresa redija um documento com procedimentos padrão para o setor de contas a pagar, a fim de qualificar a conferência e controle dos procedimentos hoje aplicados, visando também achar alternativas para minimizar os riscos e otimizar o tempo do profissional atuante no setor.</p>	<p>A falta de um documento padrão permite alegações de desconhecimento do processo por parte do funcionário que executa uma função errada, bem como a dificuldade no controle das operações, uma vez que estas podem ser modificadas conforme o profissional que a esta executando. O risco de inconformidades nos processos aumenta e o dispendio de tempo em treinamento de novos profissionais para o setor também.</p>

	<p><u>Segregação de funções</u></p>	<p>A empresa consegue segregar as funções de forma razoável, responsabilizando pessoas diferentes pelo setor de contas a pagar, receber e disponibilidades e bancos. A lida com valores em dinheiro e com bancos é feito pelos sócios da empresa.</p>	<p>Pelo fato de os pagamentos serem efetuados atualmente por uma sócia da empresa, não é necessária a conferência dos relatórios. Porém, na possibilidade de outra pessoa ficar responsável por esse setor, é necessário a conferência e aprovação dos pagamentos por funcionário autorizado. Além disso, a empresa deve desenvolver um manual de descrição de funções de cada profissional envolvido no processo; isso permitirá a análise de desempenho individual e do setor e ainda tornará aos gestores maior transparência no processo.</p>	<p>Quando uma mesma pessoa é responsável por muitas tarefas, o potencial de erro e irregularidades nos processos aumenta. A segregação de funções envolve todo o processo de controle, portanto a falta dessa divisão aumenta significativamente o risco de fraudes, erros nos fechamentos contábeis, negligência de informações e baixa qualidade no desempenho das atividades profissionais.</p>
	<p><u>Controle das duplicatas por data de vencimento</u></p>	<p>Atualmente a empresa já controla suas obrigações por data de vencimento, a partir de relatórios gerenciais direto do sistema e um controle paralelo em planilha de excel.</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>
	<p><u>Comparação com documentos físicos</u></p>	<p>A responsável pelo setor de contas a pagar já efetua a conferência dos pagamentos com os documentos físicos lançados no sistema.</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>

	<u>Conciliação de livros contábeis e extratos</u>	A empresa não executa internamente essa operação, ficando a cargo da contabilidade efetuar essas conciliações.	A empresa já está em vias de instalar um novo sistema que prevê a conciliação bancária e contábil de suas contas. A mesma deverá por em prática esta operação para garantir a identificação de todas as operações efetuadas no setor de contas a pagar.	Divergências nos lançamentos contábeis, distorções no resultado da empresa, saídas de valores não autorizadas e recolhimento errado de impostos são alguns dos ricos corridos pela empresa que não executa a conciliação de livros contábeis e extratos.
Contas a receber	<u>Manual de procedimentos padrão.</u>	Não existe um manual de procedimentos padrão para o setor.	Visando minimizar os riscos de fraude, facilitar o controle e o treinamento de colaboradores neste setor, é indicado a criação de um documento do modelo padrão dos procedimentos a serem seguidos pelos responsáveis do contas a receber.	A não existência de uma manual de procedimentos padrão no setor de contas a receber pode implicar no não cumprimento das políticas adotadas pela empresa, além de dificultar a identificação de erros e irregularidades e influenciar na eficiência do setor.
	<u>Segregação de funções</u>	Atualmente, o setor de contas a receber da empresa é o que possui maior segregação de funções, sendo algumas delas executadas inclusive pelos sócios da mesma. Os procedimentos executados neste setor passam por constante análise da diretora financeira bem como de uma das sócias majoritárias da Biomica.	OK	OK

	<u>Custódia dos títulos e garantias</u>	Os títulos emitidos aos clientes e cheques pré-datados recebidos ficam em custódia da empresa, possuindo como garantia de pagamento o a emissão da nota fiscal como vínculo da dívida.	A única garantia de pagamento que a empresa detém hoje é o vínculo da dívida ao documento fiscal emitida pela mesma. Porém, no caso de inadimplência persistente, a empresa deverá recorrer em juízo a cobrança. Garantia físicas não se enquadram no negócio da empresa.	A falta de garantias pode implicar em perdas financeiras para a organização e diminui as chances de reaver valores não recebidos.
	<u>Relatórios Internos</u>	São emitidos relatórios periódicos de controle do contas a receber para acompanhamento dos clientes, porém os relatórios funcionam apenas com fins de consulta e não apresentam análise crítica.	A empresa poderia implantar em seu procedimento uma coleta de dados periódica sobre os pagamentos recebidos e a receber e elaborar uma análise crítica do comportamento deste setor, podendo assim melhorar a análise de crédito de novos clientes e também identificar possíveis erros nos procedimentos desenvolvidos atualmente.	Os relatórios internos atuam como ferramentas de suporte à gestão, a não utilização destes relatórios podem implicar em tomadas de decisão erradas, desconhecimento de irregularidades, aumento do risco de fraudes e manipulação de informações. Relatórios regulares permitem, muitas vezes, a identificação destes problemas.

	<p><u>Confirmação de saldos com clientes</u></p>	<p>A empresa não confirma saldo com clientes.</p>	<p>Além do controle contábil, a empresa pode aplicar um procedimento padrão de conferência de saldo com clientes, que deverá ser efetuado por uma pessoa diferente daquela responsável pelo contas a pagar, a fim de conferir se os pagamentos estão sendo atualizados no sistema conforme são efetivamente executados pelos clientes.</p>	<p>A falta de conferência de saldo com clientes pode gerar divergência entre valores faturados e recebidos, implicando em "furos" no fluxo de caixa da organização, além de abrir uma brecha para um comportamento desleal por parte de funcionários envolvidos nas atividades do setor.</p>
	<p><u>Avaliação e aprovação de crédito</u></p>	<p>A empresa efetua uma avaliação básica de crédito dos clientes</p>	<p>Uma proposta de melhoria para esse método de controle seria a especialização da responsável pela análise, a partir de um curso sobre avaliação de crédito, possibilitando assim potencializar a assertividade nas avaliações executadas hoje pela empresa e minimizar possíveis custos com inadimplência.</p>	<p>O risco de crédito é uma das principais decorrências da falta de avaliação aprofundada de crédito dos clientes. Ou seja, a possibilidade de a empresa não receber o valor negociado pela venda de produtos ou serviços, além de incorrer em demais custos de cobrança e financeiras geradas pela falta de caixa.</p>

	<u>Apoio do sistema de gestão</u>	O sistema de gestão atual da empresa proporciona dados importantes para a empresa, possibilitando a geração de relatórios de acompanhamento de contas a receber, com informação desde o faturamento até o pagamento do título, forma de pagamento, dias de atraso, contemplação de juros e multa entre outras, porém não executa uma análise crítica dos dados.	A empresa está atualizando seu sistema de gestão no intuito de melhorar ainda mais os controles de todos os seus setores e obter informações mais críticas para avaliação do desempenho das operações. Com essa melhoria, a Biomica qualificará a avaliação do setor de contas a receber, bem como os demais setores.	Ainda que suportado por relatórios de acompanhamento no setor de contas a receber, a falta de dados implica na interpretação errada das informações recebidas pela empresa nos relatórios, além de dificultar as tomadas de decisões estratégicas no setor.
	<u>Cadastro atualizado de clientes</u>	A empresa Biomica está passando por uma revisão, atualização e padronização dos cadastros de clientes. Essa atualização visa diminuir erros e correções em documentos fiscais, equalização com o sistema do escritório contábil e facilitação de consultas internas.	OK	OK

**LEGENDA DE CORES:**

	A empresa não aplica este método
	A empresa está aplicando e otimizando este método
	A empresa já utiliza este método

## APÊNDICE B - DESCRIÇÃO DO SETOR FINANCEIRO

**Disponibilidades de Caixa e Bancos:** As atividades relacionadas no caixa e bancos referem-se a toda circulação de numerários e movimentações financeiras. A empresa Biomica possui uma pessoa responsável pelo caixa da empresa, que possui um fundo físico diário mínimo de R\$ 200,00 para eventuais despesas diárias e troco para clientes que venham comprar no balcão. Essa pessoa detém os talões de cheque da empresa e controla os valores recebidos em espécie e cheques durante o dia pela empresa.

As vendas de balcão são atendidas e efetuadas pela responsável de vendas interna e entregues para a pessoa responsável pelo caixa. Os preços de venda são tabelados e eventuais descontos são negociados no momento da compra. A colaboradora responsável pelas vendas internas tem autonomia para avaliação de desconto, porém os casos extraordinários são consultados com a gerente comercial e também sócia da empresa.

Todos os valores recebidos são lançados em uma planilha de excel para fechamento de caixa diário, bem como baixados do contas a receber no sistema, gerado anteriormente pela compra e emissão da nota fiscal para o cliente.

Diariamente o caixa é fechado e conferido por uma segunda pessoa, que também é sócia da empresa, compara os valores baixados no sistema com os valores recebidos fisicamente e, uma vez que as quantidades financeiras sejam as mesmas, essa pessoa encaminha os cheques recebidos para custódia da gerente financeira e posterior depósito, conforme os vencimentos dos cheques e os valores em dinheiro são armazenados em cofre. Na hipótese de não fecharem os valores do caixa com o que consta no sistema e na planilha de excel, as duas pessoas responsáveis coletam todos os documentos relacionados a movimentação do dia e verificam onde está o erro. Não existe procedimento pré-estabelecido no caso de não ser localizado o erro no caixa após conferência.

Os saldos e extratos bancários são conferidos diariamente pela gerente financeira e também sócia da empresa nos sites dos bancos e conciliados conforme as projeções de entradas e saídas programadas, a partir de relatórios emitidos pelo sistema, bem como consultas realizadas no sistema bancário. O controle de entradas e saídas bancárias também é feito paralelamente em uma planilha de excel

preenchida manualmente pela gerente financeira, bem como o controle das despesas financeiras com cobrança, taxas de manutenção bancária e despesas financeiras diversas, negociados pela sócia junto ao banco sempre que considerado um valor muito alto.

**Contas a pagar:** O Contas a Pagar compreende os compromissos assumidos com fornecedores de insumos e mercadorias para revenda, além de outras obrigações assumidas como contratos de prestação de serviços, manutenções, material de uso e consumo, dentre outros.

A pessoa responsável por este setor é também uma das sócias da empresa, o que permite maior controle sobre as movimentações financeiras realizadas. Neste setor também não é seguido nenhum manual de procedimentos padrões.

As contas a pagar de fornecedores são geradas a partir do setor de compras de matéria prima e insumos de produção, que efetua a conferência de estoques no sistema e fisicamente quando necessário, solicita as devidas cotações dos itens faltantes e repassa as melhores cotações e condições de pagamento para avaliação da responsável pelo setor de contas a pagar. Com base na previsão do fluxo de caixa essa pessoa aprova a melhor cotação e então o setor de compras efetiva a negociação.

Os demais orçamentos de serviço, manutenções, materiais de uso e consumo, entre outros, também são enviados para a responsável do setor que avalia a proposta e autoriza o pagamento dos mesmos.

O controle de contas a pagar é feito a partir do lançamento de todas as obrigações no sistema e posterior emissão de relatórios operacionais para verificação dos valores em aberto para pagamento nas datas indicadas, comparados aos documentos físicos recebidos (boletos, notas fiscais, avisos de pagamentos, etc.).

Todos os pagamentos da empresa são feitos via internet nas datas de vencimento ou antecipadamente. A empresa possui um índice muito baixo de pagamentos em atraso e não efetua pagamentos em cartório.

Todos os documentos, como notas fiscais dos fornecedores de mercadorias, matérias adquiridos para uso e consumo, recibos das despesas gerais, títulos, boletos e duplicatas pagas, são enviados no fim do mês para a contabilidade.

**Contas a Receber:** O Contas a Receber tem origem no momento em que a organização efetua uma venda e registra um valor em seu ativo, tornando-se um compromisso que o cliente assume perante a empresa fornecedora.

A empresa possui duas pessoas responsáveis pelo controle de contas a receber, que controlam os recebimentos em carteira (dinheiro e cheques) e as disponibilidades de caixa da empresa. Nesse setor, o controle é efetuado sobre os títulos enviados aos dois bancos com os quais a empresa trabalha na linha de cobrança.

As atividades e as pessoas envolvidas que se apresentam nesse setor são:

a) *Cadastramento de clientes:* o cadastramento de novos clientes, revisão e atualização de cadastros de clientes antigos se dá junto ao setor de vendas interna. Os pedidos são recebidos por este setor e lançados no sistema para posterior faturamento, já especificando a forma e o prazo de pagamento (a vista em dinheiro ou transferência bancária – quando primeira compra, e a prazo em boleto bancário ou cheque).

b) *Análise de crédito:* A empresa possui como padrão para novos clientes a primeira compra à vista e demais mediante análise de crédito. A análise para concessão de crédito é feita por meio de consulta ao SERASA, para verificação de possíveis pendências financeiras e protestos. Se alguma irregularidade for constatada, o cliente é informado sobre a restrição de pagamento e que a venda terá de ser efetivada mediante pagamento a vista no momento da compra. Essa análise é efetuada pela responsável do setor de contas a pagar. O setor de vendas interna repassa os dados do cliente ao setor de contas a pagar para devida consulta e o mesmo retorna autorizando ou não o pagamento a prazo. Pode ser solicitado ao cliente documentos contábeis para análise mais aprofundada

c) *Prazo de pagamento:* o prazo de pagamento aprovado pode depender da situação do crédito do cliente, do valor total da compra e pelo histórico de compras e pagamentos do mesmo.

d) *Faturamento e forma de pagamento:* após o cadastramento do novo cliente quando necessário e o lançamento do pedido no sistema, a pessoa responsável pelo faturamento (que também dá suporte ao contas a receber) emite a nota fiscal para o cliente com base no pedido lançado e automaticamente o sistema registra o valor no contas a receber da empresa, que permanecerá em aberto até o seu efetivo pagamento e baixa. As formas de pagamento disponíveis são: boleto

bancário, que é emitido direto pelo sistema após a emissão da nota fiscal e enviado junto com a nota para o respectivo pagamento; e cheque, que é recebido no ato da entrega da mercadoria e a empresa programa para depósito n respectiva data de vencimento. A cobrança em carteira (dinheiro ou cheque a vista) é feita pelos entregadores e acertadas com a responsável do contas a receber, conforme descrito no item xxx.

e) *Abatimentos e descontos:* a empresa concede descontos em títulos apenas para clientes com contratos de fornecimentos onde é combinado um valor de acordo promocional. Os demais casos não possuem padrão e são analisados individualmente pela gerência no momento da ocorrência.

*Inadimplência:* no caso do não pagamento dos títulos por parte dos clientes, o procedimento padrão executado é ligar para o cliente verificando o motivo do não pagamento e tentativa de negociação para quitação da dívida. No caso da não quitação dos boletos bancários, o mesmo irá para cartório no prazo de 5 dias úteis após o vencimento, podendo ser protestado posteriormente. Se este não for quitado nesta situação, o cadastro do cliente é negativado junto ao SERASA. No caso dos cheques devolvidos, a empresa executa o mesmo procedimento de contato e no caso da não quitação, inclui a informação de débito também junto ao SERASA.