

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO CAPIXABA

Raquel Memeli Lopes Uceli¹,

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

1. INTRODUÇÃO

Os relatórios contábeis são uma importante fonte de informação para gestores, investidores e credores acompanharem a evolução do patrimônio com base em diversas métricas, tais como: lucro, endividamento, liquidez, dentre outras. Tais métricas, por sua vez, são influenciadas (positiva ou negativamente) pela maneira como os recursos confiados à administração são geridos. Nesse sentido, a eficiência com que administração potencializa o uso dos recursos parece depender de como todo processo de funcionamento da empresa é “desenhado”, ou seja, dependerá de um sistema de controle interno.

As empresas, por menores que sejam, possuem formal ou informalmente políticas de controle interno. Nas pequenas empresas o próprio dono pode assumir a função do controle interno, já nas empresas de maior porte são necessários organogramas internos e normas previamente estabelecidas para que os fluxos de atividades ocorram dentro de padrões preestabelecidos. Portanto, o controle interno pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia a empresa alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela sua administração, disponibilizando meios para controlar com segurança o patrimônio da entidade, além de contribuir para geração de relatórios tempestivos e confiáveis para tomada de decisões. Tais atributos descritos acima estão alinhados com a definição de controle interno dada por (ALMEIDA, 2007, p. 63):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Conforme destaca (ARAÚJO E BORGES, 2007, p. 11), “a importância de controles internos para a administração de uma entidade há muito tempo é reconhecida na literatura profissional”. Já (ATTIE, 1992, p. 200), afirma que:

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

Os controles internos são formulados baseados em “princípios de controle interno”; tais princípios fornecem conceitos e diretrizes básicas para implantação dos controles (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2009), que, por sua vez, derivam da experiência cotidiana de contadores e auditores com a preservação da segurança das operações e do patrimônio das organizações e com a garantia da precisão e da confiabilidade das informações evidenciadas nas demonstrações financeiras (NISWONGER; FESS, 1977; HORNGREN, 1972). Com intuito de organizar e fornecer uma visão geral, (OLIVEIRA, 2006) propôs uma “lista dos dez princípios gerais” de controle interno, em uma ordem crescente, em função do grau de importância que cada um deles exerce dentro do sistema de controle interno.

A fim de assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados; erros e irregularidades possam ser minimizados e detectados em tempo hábil; e responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa possam ser identificadas, (ALMEIDA, 2012) afirma que a empresa deve ser responsável por estabelecer um sistema de controle interno. No âmbito dessa pesquisa o objetivo é avaliar se a empresa objeto do estudo de caso possui um adequado sistema de controle interno para controlar o risco de inadimplência. A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, como o não pagamento de bens ou serviços até sua data de vencimento, ou, do ponto de vista jurídico, é o descumprimento dos termos de um contrato (total ou parcial), feitos em acordo com outras partes. Pois bem, diante desse contexto, cabe, então, o seguinte questionamento:

O sistema de controle interno para controle da inadimplência está alinhado com os princípios gerais de controle interno propostos por Oliveira (2006)?

A pesquisa justifica-se, pois, ao avaliar o grau de aderência da empresa sob análise aos princípios gerais de controle proposto por (OLIVEIRA, 2006), há condições de diagnosticar a qualidade do sistema de controle interno vigente e, se aplicável for recomendar modificações e/ou melhorias, conforme ensinou (ALMEIDA, 2009).

A pesquisa será de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso, no qual entrevistas serão realizadas junto aos empregados da empresa, em que questionários serão aplicados para, num primeiro momento, levantar o sistema de controle interno vigente e, num segundo momento, compará-lo com os princípios gerais de controle proposto por (OLIVEIRA, 2006).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência acontece quando há o descumprimento de uma obrigação, geralmente financeira, como o não pagamento de bens ou serviços até sua data de vencimento, ou, do ponto de vista jurídico, é o descumprimento dos termos de um contrato (total ou parcial), feitos em acordo com outras partes.

O crédito pode ser definido pela cessão temporária de recursos a terceiros, mediante remuneração (juros) cobrada ao devedor pelo seu uso, que pode ser concedido por vários tipos de empresas e para uma variada gama de finalidades, com destaque para o segmento bancário, que atua como agente intermediador das captações e aplicações de recursos na economia, sendo regulado por normas estabelecidas pelas autoridades monetárias. Os autores Caouette, Altman e Narayanan (1998), inerente ao crédito existe uma expectativa de se receber o montante emprestado, com o acréscimo dos juros, em um prazo definido. Dessa forma, o risco de crédito é a possibilidade de que esta expectativa não se cumpra, caso aconteça, o devedor se tornará inadimplente, risco de default.

Segundo Douat (1994) e Schrickel (1997), a atividade de crédito implica risco significativo para as instituições financeiras, pois se trata de uma modalidade de risco que está presente em qualquer atividade comercial, caracterizada pela probabilidade de não recebimento dos recursos emprestados. Na gestão desse risco, as instituições financeiras desenvolveram vasto aparato de técnicas, visando minimizar suas perdas. Essas técnicas que vão desde o treinamento de especialistas, até o uso de modelagens estatísticas que lhe conferiram maior robustez e eficácia na análise dos clientes (Caouette et al., 1998). O avanço dessas técnicas foi bastante influenciado por governos e por órgãos de supervisão bancária, haja vista a importância da concessão de crédito para o desenvolvimento de certos segmentos da economia, em especial o das MPE's.

De acordo com Guimarães e Souza (2007), a concessão de crédito configura-se como atividade de risco devido aos vários fatores que podem afetar o devedor no que se refere à capacidade e à pretensão de pagamento. Assim, a possibilidade de inadimplência por parte do devedor caracteriza-se como risco determinante no momento de concessão do crédito.

Para Minussi, Damacena e Ness (2001), a atividade de concessão de

crédito é fortemente influenciada pelas condições macroeconômicas do país e pelas políticas governamentais, sendo, assim, caracterizada por movimentos cíclicos, flutuando entre um conservadorismo defensivo até uma agressividade responsável. Os sistemas de crédito são resultantes de um conjunto de atitudes, respostas e padrões comportamentais que são provenientes do nível estratégico organizacional e também do principal executivo responsável pela área. A filosofia e tradição da organização e os padrões existentes são os fatores adicionais incorporados.

Um dos maiores problemas para a ampliação da oferta de crédito é o custo de transação das operações de microcrédito a serem efetuadas com as camadas mais pobres da população e também com a economia informal, uma vez que esses custos são mais altos. De acordo com Desai e Mellor (1993), os custos de transação podem ser de duas naturezas: (i) administrativos, que envolvem o monitoramento dos empréstimos; e (ii) de risco, associado às incertezas da transação. No primeiro caso, os custos de se emprestar para essa população são altos por causa da desproporção do custo por empréstimo em relação ao valor do empréstimo. Muitos são os empréstimos de valores baixos, gerando altos custos administrativos. No segundo caso, o risco está associado ao desequilíbrio de informações, basicamente, pelo baixo nível de organização desses empreendimentos.

O risco de crédito, na visão de Chinelatto Neto, Felício e Campos (2007), é a possibilidade de ocorrerem perdas provocadas pela incerteza sobre o recebimento de uma quantia contratada por quem toma um empréstimo (tomador) ou pelo emissor de um título. Também denominado risco de default, é a expectativa de que o devedor não cumpra o pagamento, tornando-se inadimplente (CAMARGOS et al., 2010). Já Sehn e Carlini Junior (2007) conceituam esse risco como inadimplência, ou seja, o não pagamento ou não cumprimento de um contrato ou cláusula, no caso, da dívida contratada. É um risco oriundo do ciclo de emprestar, aplicar e quitar o débito (SOUZA; BRUNI, 2008), que deve, portanto, ser mensurado de forma eficiente.

2.2 CONTROLE INTERNO

Devido à grande competitividade dos mercados, as empresas têm buscado por métodos de planejamento, que tragam segurança e credibilidade, a fim de alcançar os resultados que condizem com a missão e os valores da mesma.

Dentro deste contexto, surge o controle interno, que consiste em um conjunto de procedimentos e métodos, cuja função é fazer com que a administração da empresa consiga alcançar os seus objetivos de forma confiável, contribuindo para a redução de riscos inerentes.

O autor Sílvio Aparecido Crepaldi (2000, p. 206), diz que “a administração da empresa é a responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias”.

2.3 DEFINIÇÃO E CONCEITO DO CONTROLE INTERNO

O controle interno é uma ferramenta utilizada para controlar e supervisionar as atividades empresariais. Ou seja, uma atividade para regularização de processos. Para Marcelo Cavalcante Almeida (2010), o controle interno acompanha o conjunto de métodos e procedimentos de uma empresa, a fim de compreender o conjunto de rotinas ou procedimentos, cuja finalidade consiste em proteger os ativos e ajudar a administração a conduzir ordenadamente as atividades da empresa.

Para William Attie (2009, p. 148), a definição do controle interno é ampla, comparada à realidade, pois “[...] reconhece que um sistema de controle interno se proteja além daquelas questões diretamente relacionadas somente com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças”. Para complementar este conceito, Attie (2009), observa que a amplitude do significado de controle interno, inclui diversos procedimentos bem definidos, que se forem associados de forma adequada, trarão mais facilidade para a organização.

Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 267), definem o controle interno como:

Os controles internos são todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. São, por tanto, meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa, que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa (Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 267).

O autor Jorge Augusto R. de Oliveira (2006, p. 37), informa que “o controle interno é o conjunto de rotinas internas da empresa, coordenadas entre si”. Compreendendo:

- 2.3.1.1.1 Fluxo de informações e de documentos;
- 2.3.1.1.2 Organogramas;
- 2.3.1.1.3 Políticas administrativas;
- 2.3.1.1.4 Responsabilidades Operacionais;
- 2.3.1.1.5 Procedimentos Operacionais;
- 2.3.1.1.6 Estatutos e regimentos internos;
- 2.3.1.1.7 Documentos internos e externos;
- 2.3.1.1.8 Sistemas de Informação computadorizados;
- 2.3.1.1.9 Outros.

De acordo com Oliveira (2006) esse conjunto de elementos que estão interligados possuem o objetivo de proteger o patrimônio da organização. Oliveira (2006, p. 38) alega que “em todas as atividades da empresa ou entidade moderna (vendas, estoques, compras, caixa e bancos, fabricação e as demais operações), há a necessidade de manter-se um adequado sistema de controle interno”. O autor também informa diversos objetivos que as organizações

possuem ao implementar em sua administração, um bom sistema de controle interno. São eles:

- a) Proteger o patrimônio (bens, direitos e obrigações);
- b) Prevenir fraudes e, caso estas aconteçam, ter a possibilidade de descobri-las a tempo de responsabilizar quem a cometeu;
- c) Evitar erros e desperdícios;
- d) Promover a eficiência do pessoal, distribuindo-se adequadamente as tarefas e as responsabilidades de cada um;
- e) Estabelecer a interligação das informações, de forma a subsidiar os controles das transações;
- f) Criar canais de informações para o gerente e/ou alta administração, de forma que possam ser arquitetadas estratégias empresariais condizentes com as necessidades de cada situação.

Através dos conceitos que foram mencionados pelos autores, é possível resumir que o processo de controle, conseqüentemente, resulta na informação necessária, que determina o desempenho da organização, através de etapas que estão relacionadas com a execução e avaliação do trabalho, e também, com a correção de erros, com o propósito de alcançar os objetivos planejados pela organização.

2.3.1 PRINCÍPIOS GERAIS DO CONTROLE INTERNO

Para que um sistema de controle interno possa ser implementado com sucesso, os seus princípios precisam ser aplicados. Estes princípios representam um conjunto de regras, diretrizes e sistemas, com o intuito de atender a objetivos específicos. Para Jorge Augusto R. de Oliveira (2006, p. 38), “o controle interno, recentemente, vem sendo denominado como medidas administrativas de uma empresa”.

Os princípios do controle interno são resumidos por Oliveira (2006), em dez itens gerais, que são chamados de princípios gerais, que estão enumerados em uma ordem crescente baseada no grau de importância que cada um possui dentro do Sistema de Controle Interno. Oliveira (2006, p. 38) afirma que “esses

princípios aplicam-se a todas as transações geradas por uma empresa”. São eles:

- a) Segregação de funções: significa que uma pessoa ou um grupo de pessoas, não devem ser responsáveis por todas as funções que uma empresa possui. O autor alega que “as funções devem ser separadas entre si e realizadas por pessoas ou grupos de pessoas diferentes”. Oliveira (2006), afirma que um indivíduo faz sua parte do processo, e passa para outro indivíduo dar continuidade na atividade. Este outro indivíduo, conseqüentemente, conferirá, o que já foi executado anteriormente, o que fará com que a probabilidade de erros diminua.
- b) Responsabilidade - as responsabilidades das atividades e também de toda a organização devem, antecipadamente, serem definidas. Esta definição, de acordo com Oliveira (2006, p. 39) “auxilia na solução de dúvidas, na apuração do erro e competência de quem o cometeu, de forma a subsidiar as ações que deverão ser adotadas para que a falha não torne a acontecer no futuro”.
- c) Métodos das partidas dobradas – é necessário realizar uma conferência entre os registros e o fluxo de informações interno da organização, de forma que os responsáveis pelos lançamentos contábeis, recebem os documentos de forma permanente. Oliveira (2006, p. 40) alega que “não se deve, entretanto, confiar excessivamente nesse método contábil, isoladamente, ele não é suficiente para erros ou fraudes serem evitados, uma vez que a contabilidade realiza os registros com base em documentos”.

O débito/crédito da contabilidade é um excelente princípio de controle interno, pois o registro contábil pressupõe a existência de documentação fidedigna comprobatória das transações realizadas. Não se deve, entretanto, confiar excessivamente nesse método contábil, isoladamente, ele não é suficiente para erros ou fraudes serem evitados, uma vez que a contabilidade realiza os registros com base em documentos. (OLIVEIRA, 2006, p. 39 e 40).

- d) Rodízio de tarefas – é importante realizar trocas frequentes entre os colaboradores em suas atividades, porque, essa mudança de funções,

impedirá que sejam criados vícios e também desenvolvem a criatividade dos empregados, além de motivá-los.

- e) Seleção e treinamento - os novos funcionários que são contratados, precisam ser selecionados e treinados com bastante atenção, o que fará com que a produtividade aumente e os desperdícios, diminuam.
- f) Normas e instruções – as diretrizes básicas e as rotinas gerais das atividades principais, precisam ser escritas e transformadas em manuais, que precisam ser atualizados com regularidade, e este cuidado, trará maior eficiência e ajudará a evitar erros.
- g) Revisão ou conferência – Para Oliveira (2006, p. 41), o princípio revisão ou conferência é definido da seguinte forma:

Os registros de valores, cálculos matemáticos em documentos, formulários e memórias de cálculos devem ser preparados por uma pessoa e conferidos ou revisados por outra, evitando-se erros que poderão se transformar em prejuízos.

- h) Computador – o computador, ou algum outro meio de realização de serviços, precisa ser utilizado sempre que possível. Dessa forma, o controle interno é reforçado, as operações são facilitadas e melhoram sua qualidade.
- i) Carta de fiança – a carta de fiança precisa ser solicitada pelo funcionário que manuseia, cotidianamente, os bens da alta liquidez.
- j) Registros ou contas de controles – devem conciliar as contas contábeis e os registros auxiliares constantemente, além de serem utilizados de forma abrangente.

2.3.2 LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO

O sistema de controle interno pode estar sujeito à possíveis falhas e erros, que são provocados pela falta de entendimento e de compreensão plena dos procedimentos, que causam prejuízos à entidade.

Boynton, Johnson e Kell (2002), afirmam que as limitações inerentes aos controles internos são: erros de julgamento por informações fornecidas inadequadamente, falhas devido à falta de compreensão das informações,

conjunto de indivíduos com intuito de alguma vantagem e atos praticados pela administração com objetivos ilícitos.

De acordo com Crepaldi (2000, p. 213), as principais limitações do controle interno são quanto “a conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas e negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias”.

A administração da organização deve promover políticas administrativas que possam fazer com que, a ocorrência de fraudes ou erros sejam minimizadas.

2.3.3 AMBIENTE DE CONTROLE INTERNO

Para Hilário Franco e Ernesto Marra (2001, p. 286), “o auditor deve obter um entendimento do ambiente de controle interno suficiente para avaliar as atitudes, consciência e medidas dos diretores e da administração quanto aos controles internos e sua importância para a entidade”.

2.4 ESTUDO DE CASO

Inicialmente, neste tópico, caracteriza-se a empresa pesquisada, e em seguida, destaca-se a base de dados utilizada, e por fim, evidencia-se a análise das informações.

2.4.1.1 EMPRESA PESQUISADA

O estudo de caso foi realizado na empresa “Produzir LTDA”, cujo o nome é fictício, para proteção das informações. Essa empresa produz e comercializa produtos plásticos, como por exemplo: caixas d’água, tubos e conexões. A empresa está situada na cidade Serra, no estado do Espírito Santo.

2.4.1.2 COLETA DE DADOS

As informações da coleta de dados foram obtidas por meio da aplicação de um questionário, com os responsáveis dos setores envolvidos. Este questionário, foi baseado nos princípios de controle interno descritos por Jorge

Augusto R. de Oliveira (2006). O questionário foi realizado no setor de cobrança e no setor de faturamento/comercial. Na coleta de dados, foram consideradas apenas as atividades de recebimento das duplicatas no setor de cobrança, e as atividades de faturamento de produtos, no setor de faturamento/comercial.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 SETOR DE COBRANÇA

No setor de cobrança, foi aplicado os seguintes princípios: responsabilidade, normas e instruções e sistema de processamento de dados, registro ou conta de controles. O questionário anexado no fim do trabalho (vide anexos A e B), apresenta as respostas obtidas por meio da entrevista realizada no setor, e através dele, é possível verificar que de 16 (dezesesseis) rotinas, 14 (quatorze) respostas foram “sim” e 2 (duas) respostas foram “não”.

Sobre as normas e instruções, é possível observar que as duplicatas em carteira, ao serem recebidas, não possui somente os seus valores integrais depositados no banco no dia seguinte ao seu recebimento, como também recebe o valor dos acréscimos (juros e multa), quando há atraso (justificativa 3/2, vide anexo A e B).

Em sistema de processamento de dados, as duplicatas não são todas recebidas por via bancária, pois a empresa trabalha também com o recebimento por boleto bancário (justificativa 1/1).

No gráfico 1 demonstra-se as 16 respostas obtidas:

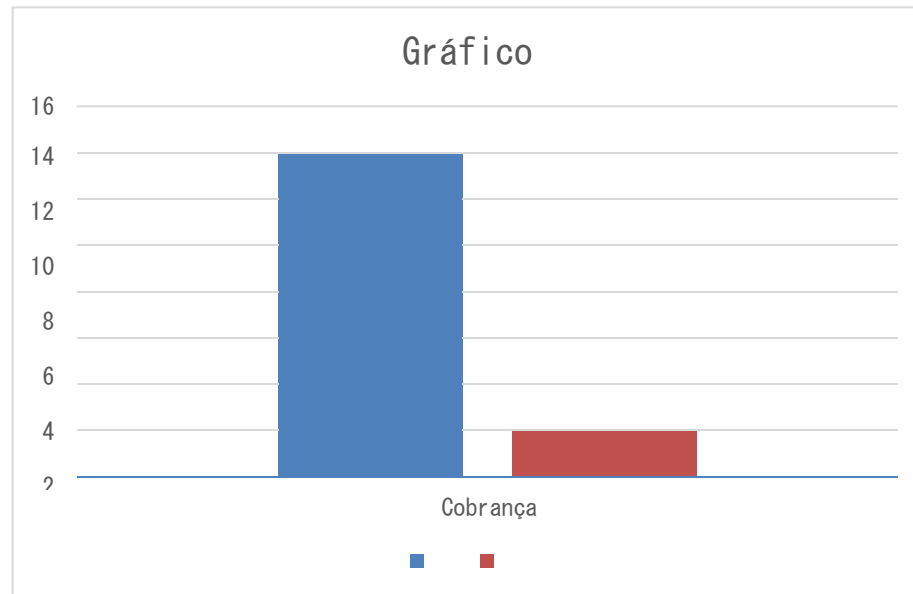


Gráfico 1 - Questionário de Avaliação do Controle Interno do setor de Cobrança

Com base nestes resultados e com base nos princípios aplicados neste setor, constata-se que na empresa “Produzir LTDA”, o controle agiu de forma predominante.

3.2 COMERCIAL/FATURAMENTO

No setor de comercial/faturamento, os princípios aplicados foram: responsabilidade, normas e instruções, revisão ou conferência, sistema de processamento de dados e registros ou conta de controles. No questionário aplicado, de 23 rotinas, 21 (vinte um) respostas foram “sim” e 2 (duas) foram não.

Em normas e instruções, a justificativa dada pela empresa, é de que não há uma tabela fixa que determine o nível de crédito a ser concedido para cada cliente, pois cada cliente é avaliado de forma individual. Dentro deste princípio, a empresa alega que não há um documento específico que informe e autorize ao setor de faturamento que determinada venda já pode ser faturada, porque quando um pedido é autorizado, o mesmo é liberado automaticamente para o faturamento, através do sistema da empresa, (justificativa 18/3 e 23/4, vide anexo A e B).

No gráfico 2 demonstra-se as 16 respostas obtidas:

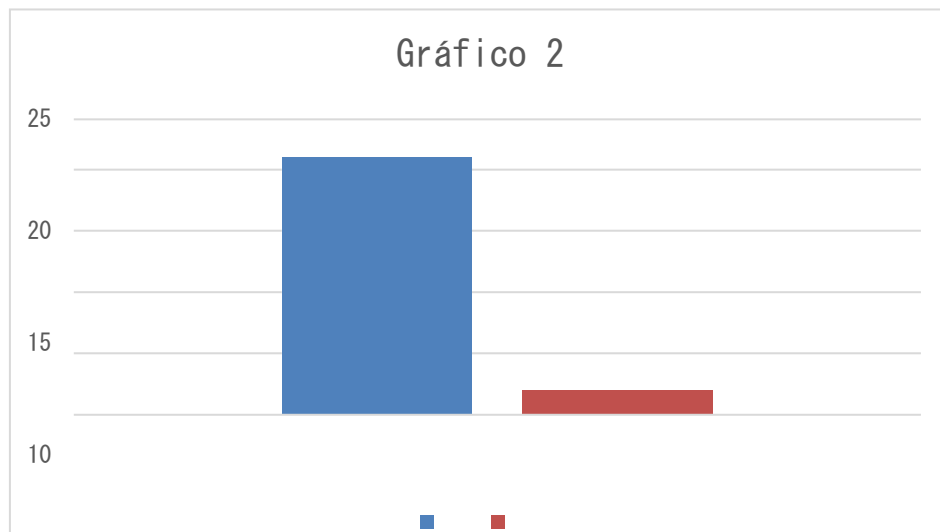


Gráfico 2 - Questionário de Avaliação do Controle Interno do setor de Comercial/Faturamento

Com base nestes resultados e com base nos princípios aplicados neste setor, também é possível constatar que na empresa “Produzir LTDA”, o controle agiu de forma predominante.

4. CONCLUSÃO

O presente artigo procurou analisar o controle interno dos setores de Cobrança e Comercial/Faturamento da empresa de nome fictício “Produzir LTDA”.

O estudo identificou que a empresa que utiliza os serviços do controle interno de maneira adequada, possui melhores resultados e conseqüentemente, está menos exposta a erros e fraudes. Porém, a qualidade dos controles interno dentro das organizações, irá depender de como os procedimentos de monitoramento são utilizados. Estes procedimentos precisam ser aperfeiçoados continuamente, para que possam garantir melhoria nos resultados obtidos.

Neste contexto, os objetivos prescrevidos neste trabalho foram alcançados na empresa estudada, como o aumento da eficiência das operações e a melhoria da integridade das informações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: **Um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, César Moreira; CAMARGOS, Marcos Antônio. **Fatores condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito**. base, v. 11, n. 1, 2014.

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

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CAOUILLE, J., Altman, E., & Narayanan, P. (1998). **Managing credit risk: the next great financial challenge**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

CHINELATTO NETO, A.; FELÍCIO, R. S.; CAMPOS, D. **Métodos de Monitoramento de modelo Logit de credit scoring**. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 31. 2007, Rio de Janeiro Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

CAMARGOS, Marcos Antônio de et al. **Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais**. 2010.

Douat, J. C. (1994). **Desenvolvimento de modelo para administração de carteiras de crédito a pessoas jurídicas em um banco comercial com base na teoria da diversificação de riscos**. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

DESAI, B. M. & MELLOR, J. W. **Institutional finance for agricultural development: an analytical survey of critical issues**. Washington: International Food Policy Research Institute, 1993. 162p.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES E SOUZA, G.J. 2007. **A interação entre a dinâmica macroeconômica e os bancos: uma perspectiva acerca do risco de crédito.** Niterói, RJ. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, 198 p.

HORNGREN, Charles T. **Accounting principles: Private or public sector?. Journal of Accountancy (pre-1986)**, v. 133, n. 000005, p. 37, 1972.

MINUSSI, J. A., Damacena, C., & Ness, W. L., Jr. (2001, setembro). **Um modelo preditivo de solvência utilizando regressão logística. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Campinas, SP, Brasil, 25.

NISWONGER, Clifford R. FESS, Philip E. **Princípios de contabilidade.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

OLIVEIRA, Jorge Augusto R. **Curso Prático de Auditoria Administrativa.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, S. M.; BRUNI, A. L. **Risco de crédito, capital de giro e solvência empresarial: um estudo na indústria brasileira de transformação de cobre.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 4, n. 2, p. 59-74, abr./jun. 2008.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. **Inadimplência no sistema financeiro de habitação: um estudo junto à Caixa Econômica Federal (Caixa).** Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007.

ANEXO A

NÚMERO DE ROTINAS	ROTINA CONTÁBIO/ADMINISTRATIVA	PRINCÍPIO DE CI (OLIVEIRA/2006)	SIM	NÃO
1º	As duplicatas são todas <u>recebidas por via bancária</u> ?	H		1
2º	Existem duplicatas a receber <u>em carteira</u> ?	F	X	
3º	As duplicatas em carteira, ao serem recebidas, têm seus valores <u>integrais</u> depositados no banco no <u>dia seguinte ao seu recebimento</u> ?	F		2
4º	Existe no setor de cobrança um <u>relatório de contas a receber</u> que demonstre as duplicatas <u>vencidas e a vencer</u> ?	H	X	
5º	Para as duplicatas <u>vencidas</u> , há algum <u>procedimento para cobrança</u> ?	F	X	
6º	Há <u>evidências</u> desse procedimento de cobrança?	B	X	
7º	Há uma <u>política de cobrança de juros</u> , previamente aprovada pela Diretoria, para as duplicatas <u>vencidas</u> ?	F	X	

8°	Há um departamento jurídico para cobrança de duplicatas consideradas de difícil recebimento ?	F	X	
9°	Há algum relatório jurídico que demonstre a situação dos processos judiciais das duplicatas vencidas, consideradas de difícil recebimento?	F	X	
10°	Quando se esgotam os meios de receber determinada duplicata, há alguém que autorize a baixa dessa duplicata do relatório de contas a receber?	B	X	
11°	Há evidências dessa autorização?	B	X	
12°	As duplicatas que foram autorizadas a baixa são mantidas sob o controle de alguém?	B	X	
13°	Há um relatório que discrimine tais duplicatas?	H	X	
14°	O relatório de duplicatas a receber do setor de cobrança é periodicamente confrontado com relatórios contábeis ?	J	X	
15°	Eventuais divergências são investigadas ?	B	X	
16°	É feita uma análise do prazo médio de recebimento das vendas ?	F	X	
COMERCIAL/FATURAMENTO				
NÚMERO DE ROTINAS	ROTINA CONTÁBIO/ADMINISTRATIVA	PRINCÍPIO DE CI (OLIVEIRA/2006)	SIM	NÃO
17°	Antes do início do processo de faturamento, existe um responsável por avaliar o risco da operação de venda?	B	X	
18°	Existe uma tabela , previamente aprovada pela Diretoria, que determine o nível de crédito a ser concedido para cada cliente, conforme o risco desse cliente?	F		3
19°	Antes do início do processo de faturamento , existe um responsável por avaliar se o nível de crédito disponibilizado ao cliente já foi atingido , o que impede que um novo faturamento seja efetivado?	G	X	
20°	Há evidências desse controle?	B	X	
21°	Em casos de faturamento específicos, ou seja, que foge à rotina de operações de venda da empresa, onde dúvidas podem surgir a respeito de classificação fiscal da operação, cálculo dos tributos etc, é solicitada, antes do faturamento, consultoria ao setor fiscal ou jurídico ?	B	X	
22°	Há evidências da solicitação dessa consultoria?	F	X	
23°	Depois dos passos 1 à 5 cumpridos, existe um documento que informe e autorize ao setor de faturamento que determinada mercadoria já pode ser faturada?	F		4
24°	Existe uma tabela de preços de vendas para cada tipo de mercadoria, previamente aprovada pela Diretoria?	F	X	

25°	Existe uma planilha de custos que demonstre por quanto cada mercadoria pode ser vendida, a fim de que as operações de venda “entreguem” a rentabilidade desejada pelos Sócios?	B	X	
26°	Existe uma política de desconto de vendas , previamente aprovada pela Diretoria?	B	X	
27°	Quanto ao controle do faturamento:		X	
28°	a) Existe um relatório de faturamento diário/mensal/anual?	H	X	
29°	b) Esse relatório de faturamento serve de base para contabilização das vendas ?	J	X	
30°	Existe um orçamento de vendas ?	B		
31°	Existe um responsável em acompanhar a evolução do faturamento ao longo do ano?	B	X	
32°	A evolução do faturamento é confrontada com o orçamento de vendas?	B	X	
33°	Existe uma análise das variações significativas entre o faturamento real e o faturamento orçado?	F	X	
34°	Há evidências dessa análise?	B	X	
35°	Há controle sobre a margem de contribuição de cada produto?	F	X	
36°	Há algum acompanhamento do grau de satisfação do cliente quanto ao produto vendido?	F	X	
37°	Há evidências desse acompanhamento de satisfação do cliente?	B	X	
38°	Há evidências das providências tomadas quanto a clientes insatisfeitos (atas de reunião do setor comercial, discutindo o assunto)?	B	X	
39°	Existe um relatório que relacione, em termos de valor faturado, os principais clientes da empresa?	F	X	

ANEXO B

COBRANÇA				
PRINCÍPIOS	QUANTIDADE DE ROTINAS EM QUE HÁ (OU NÃO) CONTROLES INTERNOS			JUSTIFICATIVA FORNECIDA PELA ADMINISTRAÇÃO PARA A AUSÊNCIA DO CONTROLE INTERNO
PRINCÍPIO DE CONTROLE INTERNO	SIM	NÃO	TOTAL	NÚMERO DA ROTINA/NÚMERO DA JUSTIFICATIVA
b) Responsabilidade	5		5	N/A
f) Normas e instruções	6	1	7	3. 2
h) Sistema de processamento de dados	2	1	3	1. 1
j) Registros ou contas de controles	1		1	N/A

COMERCIAL/FATURAMENTO				
PRINCÍPIOS	QUANTIDADE DE ROTINAS EM QUE HÁ (OU NÃO) CONTROLES INTERNOS			JUSTIFICATIVA FORNECIDA PELA ADMINISTRAÇÃO PARA A AUSÊNCIA DO CONTROLE INTERNO
PRINCÍPIO DE CONTROLE INTERNO	SIM	NÃO	TOTAL	NÚMERO DA ROTINA/NÚMERO DA JUSTIFICATIVA
b) Responsabilidade	11		11	N/A
f) Normas e instruções	6	2	8	18. 3, 23 . 4
g) Revisão ou conferência	1		1	N/A
h) Sistema de processamento de dados	1		1	N/A
j) Registros ou contas de controles	1		1	N/A