



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THALIS AUGUSTO MARTINS BARBOSA

**OS SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS NO CONTAS A
RECEBER DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS: O CASO DA
EMPRESA: ELETROPEL DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS LTDA.**

Goiânia
2014

Prof. Dr. Orlando Afonso Valle do Amaral
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Luiz Mello de Almeida Neto
Pró-reitor de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Ms. Ednei Moraes Pereira
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

THALIS AUGUSTO MARTINS BARBOSA

**OS SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS NO CONTAS A
RECEBER DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS: O CASO DA
EMPRESA: ELETROPEL DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação da Prof. Ms. Celma Duque Ferreira.

**Goiânia
2014**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

B238s Barbosa, Thalís Augusto Martins.
Os sistemas de controles internos utilizados no contas a receber das
empresas de comércio de autopeças [manuscrito]: o caso da empresa:
Eletropel distribuidora de autopeças Ltda / Thalís Augusto Martins
Barbosa. - 2014.
46 f.

Orientadora: Prof^ª. Ms. elma Duque Ferreira.
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Goiás,
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas,
2014.

Bibliografia.
Administração de empresa – Controle interno 2. Autopeças –
Administração 3. Autopeças – Receita I. Título.

CDU:658:336.221.22

TIALIS AUGUSTO MARTINS BARBOSA

OS SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS NO CONTAS A
RECEBER DAS EMPRESAS DE COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS: O CASO DA
EMPRESA: ELETROPEL DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso
(monografia) submetido e defendido
publicamente na Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas (Face) da
Universidade Federal de Goiás (UFG)
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis, aprovado pela
seguinte Comissão Examinadora:



Prof. Me. Celma Duque Ferreira - Orientador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Paulo Roberto Neves - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Gustavo dos Santos Amaral - Avaliador(a)
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Goiânia (GO), 03 de julho de 2014.

Dedico este trabalho aos meus pais, Eliene Martins e Sandro Roberto Francisco Barbosa, e também a minha namorada Ana Paula de Araújo Queiroz, pelo eterno incentivo e dedicação, e ao meu avô Aquiles Francisco de Oliveira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força e coragem de nunca me fazer desistir na busca de meu maior objetivo, a graduação em Ciências Contábeis.

À minha mãe, Eliene Martins, que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos, apoiando-me e incentivando-me a seguir adiante, com eterna dedicação e amor.

A meu pai, Sandro Roberto Francisco Barbosa, que mesmo distante, sempre me acompanhou e me ajudou a prosseguir em meu objetivo, com muito afeto.

Agradeço ao meu padrinho, Elielson José dos Santos pelo apoio durante os anos de graduação.

Agradeço a minha namorada Ana Paula que me apoiou no momento final do curso, me dando forças para continuar e finalizar a caminhada até a graduação.

Aos amigos que conheci durante os anos de graduação, Kairo, Danilo, Rodrigo, Lucas, Wesley, Bruno, Uander, Raphael, Henrique, Fagner, Thiago, Vinicius, Hugo e tantos outros colegas, com os quais compartilhei momentos de vitórias e derrotas, e que estiveram ao meu lado, motivando-me e me deixando desistir em nenhum momento.

A orientadora, a Prof. Ms. Celma Duque Ferreira que me ajudou muito no desenvolvimento do projeto, sempre fazendo questionamentos importantes e observações, incentivando-me a melhorar sempre.

Ao proprietário da empresa pesquisada, Sr. Bruno Allan e aos funcionários, que contribuíram para a execução deste trabalho, fornecendo informações restritas, permitindo o acesso às atividades da empresa e confiando em minha pessoa.

Agradeço a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis, por todos os ensinamentos adquiridos ao longo do curso.

Obrigado a todos, que embora não lembrados e citados, contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

O trabalho analisa o controle interno presente nas operações de contas a receber de uma empresa comercial do ramo de distribuição de autopeças. O objetivo geral do trabalho é identificar os tipos de controles internos de contas a receber presentes na gestão de uma empresa comercial de distribuição de autopeças em Goiânia – GO. O controle interno influencia fundamentalmente na continuidade das empresas, em virtude de constantes modificações em seus meios empresariais e a constante necessidade de adequação ao modelo exigido no mercado. Como metodologia desenvolveu-se um estudo de caso a partir de revisão literária. O estudo de caso foi desenvolvido por meio de entrevistas junto ao proprietário aplicando o questionário a seguir a fim de verificar os controles do ciclo de receitas existentes na empresa. O resultado foi obtido através de identificação dos controles internos existentes na empresa no departamento de contas a receber e comparados com os controles necessários de acordo com literatura apresentada, avaliando os controles utilizados e identificando possíveis falhas devido a não utilização de ferramentas de controle, sugerindo assim melhorias e implantação de controles adequados. Após coleta dos dados verificou-se que a empresa utiliza vários tipos de controles internos de contas a receber em suas atividades, porém, apresentam problemas a segregação de funções, ausência de formalização de procedimentos, integração entre sistemas, não constituição de provisão para devedores duvidosos, entre outros. Após a análise e descrição dos controles internos de contas a receber utilizados pela empresa, foi possível constatar o quão importantes são os controles internos na gestão dos fluxos e atividades de contas a receber em micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Empresa de pequeno porte. Controle Interno. Contas a receber. Receita.

ABSTRACT

The present work analyzes the internal control in the operations of accounts receivable from a commercial company in the distribution of automotive parts. The overall objective is to identify the types of internal controls over accounts receivable present in the management of a commercial distributor of auto parts in Goiânia - GO. The internal control influences mainly on business continuance, much due to constant changes in their business environment and the constant need to adapt to the required model in the market. The methodology developed in a case study from the literature review. The case study was developed through interviews with the owner by applying the following questionnaire in order to check the controls on the existing revenue cycle at the company. The result was obtained by identifying the company's internal controls in accounts receivable and compared with the controls necessary according to the literature presented, evaluating the controls used and identifying possible failures due to non-use of control tools, thus suggesting Department improvements and implementing appropriate controls. After data collection it was found that the company uses various types of internal controls over accounts receivable activities, however, present problems segregation of duties, lack of formalization of procedures, systems integration, no allowance for doubtful accounts, among others. After the analysis and description of internal controls for receivables used by the company, it was established how important are the internal controls in the management of flows and accounts receivable activities in micro and small enterprises.

Keywords: Small business. Internal Control. Accounts receivable. Revenue.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMÁTICA	13
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL	15
2.1. A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE	15
2.2. CONTROLE INTERNO	16
2.3. CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	16
2.4. TIPOS DE CONTROLE INTERNO	17
2.4.1. Controles Contábeis	18
2.4.2. Controles Administrativos	19
2.4.3. Controles Preventivos	19
2.4.4. Controles Detectivos	20
2.4.5. Controles Corretivos	21
2.5. OBJETIVOS, CONTROLES E RISCOS DO NEGÓCIO	21
2.6. PESQUISAS SIMILARES	26
3. METODOLOGIA	28
3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA	28
3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.3. ANÁLISE DE DADOS	30
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	30
4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	30
4.2. DISCUSSÃO DOS DADOS	35
5. CONCLUSÃO	43
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	45

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia, na política, no meio social e cultural ocorrida no Brasil nos últimos anos aliados a uma legislação (Lei Complementar 139/2011) favorecendo os pequenos negócios, o fortalecimento do mercado e aumento da escolaridade, reduziu grande parte da mortalidade das empresas nos dois primeiros anos, onde se verifica em estudo da sobrevivência das empresas divulgado pelo SEBRAE (2013) que o índice de sobrevivência das Micro e pequenas empresas de todos os setores – indústria, comércio, construção civil e serviços – ultrapassam os 70% nos últimos anos.

Com a realização da Copa do Mundo em 2014 e os jogos olímpicos em 2016 o Brasil poderá receber maiores investimentos impulsionado pela realização dos eventos esportivos. Segundo projeções do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – Sindipeças o mercado de peças tem previsão de crescimento de 5,5% em 2014 5,1% em 2015, o qual foi utilizado como referência o Boletim Focus do Banco Central do Brasil de 21/02/2014.

A imagem de um pequeno balcão, velho, empoeirado, sujo que remetia o varejo de autopeças a uma percepção de atraso em relação a outros comércios varejistas está para acabar. Em pesquisa realizada pelo CINAU – Central de Inteligência Automotiva do Grupo Germinal, as oficinas mecânicas tiveram, em janeiro de 2010, a maior parte do seu faturamento vindo do comércio de peças (72%) e de serviços (28%). De acordo com a pesquisa as lojas de autopeças representam 63% do canal de compras de peças utilizadas pelas oficinas mecânicas. Os fatos mostram a grande importância do comércio varejista de autopeças com a cadeia de serviços.

Os controles internos são de fundamental importância para que empresas de pequeno porte possam ser geridas por seus proprietários mesmo distante das operações do dia a dia da empresa, como diz Attie (2009):

A partir do momento que a empresa toma vulto e inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de produtos, em locais diferenciados de produção e de vendas a clientes em várias localidades, e até de segmentação diversa de novos produtos, torna-se inviável que seu dono, sozinho, controle todas as operações e transações. Quanto maior vai ficando a entidade social, maior e mais complexa se torna a organização estrutural, pois grande parte das atividades controladas inicialmente pelo dono vão sendo delegadas a outros funcionários, dos quais ele espera que haja compromisso e capacitação igual àquela que dispunha pessoalmente na gestão do negócio.

1.1. PROBLEMÁTICA

Tendo a empresa se firmado no mercado ela deve em seguida sobreviver. Ao se atingir a estabilidade, muitos empreendedores deixam de investir na organização acreditando que a empresa irá se manter por si só, o que pode conseqüentemente levá-la à mortalidade.

Em uma empresa são utilizados controles para garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Assim por analogia, qualquer empresa possui controles internos, a questão é que estes controles podem ou não ser adequados ao curso de suas atividades.

Transformações econômicas e financeiras significantes acontecem no ambiente interno das empresas no decorrer de seu funcionamento, o que faz com que os donos e administradores das empresas se atentem as mudanças e busquem formas de se adaptar à elas e continuar com a evolução de seus negócios.

Quando utilizados de forma adequada pela empresa, os controles internos podem trazer vários benefícios ao gerenciamento e à administração da mesma.

Segundo Demeneck (2005) os resultados gerados na empresa serão cada vez maiores e melhores a media que os controles sobre suas operações forem maiores, tendo em vista que o processo desata vários procedimento e métodos, os quais bem definidos e coordenados de maneira adequada asseguram uma organização apropriada e indispensável para alcançar melhores resultados.

Diante o exposto, surge a problemática do estudo: **Quais os principais tipos de controles internos de contas a receber utilizados na gestão de uma empresa comercial distribuidora de autopeças?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar os tipos de controles internos de contas a receber presentes na gestão de uma empresa comercial de distribuição de autopeças em Goiânia – GO.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Analisar o sistema formal de controle interno do contas a receber da empresa em estudo com aplicação de questionário por meio de entrevista;
- b) Avaliar o sistema de controle interno de Contas a Receber da empresa em questão analisando os resultados obtidos por meio de entrevista estruturada;
- c) Verificar como está a comunicação dentro da empresa e sugerir melhorias nos controles;

1.3. JUSTIFICATIVA

As empresas de pequeno porte estão mais expostas ao risco de continuidade uma vez que possuem uma estrutura menor, onde seus gestores podem não estar preparados e não conseguir controlar suas operações, o que acarreta a incerteza sobre seus resultados e continuidade e impossibilitando seu crescimento, SEBRAE (2007).

Surgiu então a necessidade de desenvolver um trabalho para constatar se as organizações que atuam na área de distribuição de peças estão utilizando a correta estruturação dos sistemas de controle interno das suas contas a receber, tanto para gerir o processo de execução e controle das duplicatas, quanto para gerir as atividades administrativas da empresa.

O estudo de sistemas gerenciais de controle visa à redução do risco associado às incertezas sobre os investimentos efetuados e continuidade da empresa. A realização deste tipo de estudo se faz necessária sempre que os montantes envolvidos ou o grau de importância para o futuro da empresa é elevado.

O estudo auxilia construção de instrumentos para avaliações de investimentos e oferece apoio à tomada de decisões. A importância do controle interno nas operações das empresas para Migliavacca (2002) auxilia na salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios e conseqüentemente o resultado de suas transações.

A pesquisa poderá auxiliar os proprietários da empresa na decisão em continuar atuando em uma estrutura organizacional de controles já existente ou implantar um novo sistema de controle mais eficiente e apropriado à empresa, analisando qual o retorno seus investimentos estão gerando, tendo em vista que a análise de seus controles internos auxilia na tomada de decisões importantes para o desenvolvimento de sua empresa.

Teoricamente o estudo contribui para a ciência contábil, buscando trazer conceitos de várias áreas, como por exemplo, a administração, visando o entendimento da teoria de controles de empresas. Dessa forma o estudo demonstra a viabilidade gerencial dos sistemas de controles internos em empresas de pequeno porte, que atuam na área de comércio distribuidor de autopeças, validando a pesquisa.

A finalidade do trabalho em si não é somente comparar os controles internos utilizados neste ramo de empresas e a teoria de controles, mas sim demonstrar aos proprietários de empresas de micro e pequeno porte a importância dos controles internos e que se utilizados de forma eficiente e corretamente podem ser meios de se conhecer a situação da empresa e auxiliar na tomada de decisões.

2. REFERENCIAL

2.1 A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

A Contabilidade possui influência significativa como forma de controle do patrimônio e das operações das empresas. As demonstrações contábeis vieram a se tornar eficientes fontes de informações para o planejamento, controle e mensuração dos resultados da empresa pelos seus gestores, assim diz Sousa, Batista e Andrade (2005):

Neves e Viceconti (2002) trazem como objetivo da contabilidade avaliar a situação econômica e financeira da empresa com ajuda das demonstrações financeiras, além de prever possíveis transformações futuras na organização.

Segundo Neves e Viceconti (2002), **“a verdade da contabilidade reside em ser um instrumento para a tomada de decisões pelo usuário, tendo em vista a entidade”**.

Assim, faz-se importante utilizar a contabilidade como meio de controle na gestão de empresas, tendo em vista que este é um dos objetivos da ciência contábil, com finalidade em registrar, analisar e interpretar as mutações patrimoniais das entidades (SOUSA, BATISTA E ANDRADE, 2005).

Para Souza, Batista e Andrade (2005):

A contabilidade como ciência social tem a preocupação de fornecer informações para a tomada de decisão na gestão das entidades. Há milhares de anos, a ciência contábil vem acumulando técnicas, cada vez mais bem fundamentadas cientificamente, voltadas para o estudo e o controle dos fenômenos patrimoniais da entidade.

A contabilidade pode ser utilizada como meio de controle das transações e do patrimônio das entidades, visando com que os resultados esperados pela entidade seguem o curso originalmente planejado.

2.2 CONTROLE INTERNO

Attie (2009) afirma que o controle interno é função necessária para todo tipo de departamento da entidade sendo cada procedimento correspondente a uma parte dos controles internos.

Cavalcanti (2012) defini os controles internos como um grupo de procedimentos, métodos ou rotinas com a finalidade de proteger seus ativos, para assim produzir informações contábeis confiáveis e auxiliar na gestão da empresa.

Para Migliavacca (2002) controle é uma palavra originada em 1600, definida como um plano de organização de métodos e procedimentos praticados em uma empresa, visando a salvaguarda dos ativos, verificação e adequação e suporte aos lançamentos contábeis, promover eficiência e eficácia na operação da empresa.

A International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI (2007) definiu o controle interno como sendo:

Um processo integrado, efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de accountability;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

Demeneck (2005) define que quão maior for o controle que a empresa tem sobre suas atividades, melhores serão os resultados obtidos, uma vez que esse processo desencadeia uma série de procedimentos e métodos, onde bem definidos e coordenados de maneira adequada, asseguram uma correta organização, indispensável para alcançar os objetivos.

2.3 CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O estatuto da empresa (1999) conceitua empresas de pequeno porte (micro e pequenas empresas) empresas utilizando como critério o valor da receita bruta anual. Atualmente a Lei Complementar 123 de 2006 define como microempresas as empresas

cujo faturamento é inferior a R\$ 360.000,00 (Trezentos e sessenta mil reais) anual e empresas de pequeno porte as empresas com faturamento anual entre R\$ 360.000,01 (Trezentos e sessenta mil reais e um centavo) até R\$ 3.600.000,00 (Três milhões e Seiscentos mil reais).

Casa Nova e Komati (2005) alerta que as empresas de pequeno porte são as maiores responsáveis pela criação de empregos no Brasil.

Souza, Batista e Andrade (2005) acreditam que os gestores de empresas de pequeno porte apresentam um controle maior sobre as atividades que ocorrem nas empresas. Porém, a partir do momento em há um crescimento nestas empresas, cresce também a complicação em continuar controlando todas as operações sem a ajuda de instrumentos de controle. Desta forma a contabilidade, que dispõe de vários tipos de controles sobre as operações e o patrimônio de empresas, pode auxiliar nos controles.

Casarotto (2010) recomenda que as micro e pequenas empresas examinem o ambiente externo identificando possíveis ameaças a entidade e diversas oportunidades. Somente depois analisando os pontos fracos e fortes do seu ambiente interno e estabelecer então uma ferramenta de análise do controle interno, visando analisar internamente os seus controles identificando possíveis melhoras em cada setor da empresa.

Souza, Batista e Andrade (2005) afirmam que a contabilidade tem de oferecer informações aos empresários das empresas de pequeno porte, afinal é quem mais tem interesse na sobrevivência do negócio, de tal forma que contribua para a continuidade e o crescimento dos negócios, além de somente enviar guias para pagamentos de tributos.

Diversos empresários que não obtiveram sucesso em seus negócios afirmaram que a contabilidade poderia ter sido um auxílio melhor como forma de gerenciar as empresas de pequeno porte, a qual não foi muito consultada por parte dos empresários. Assim, é relevante a responsabilidade que a contabilidade assume na gestão das empresas bem como influenciar positivamente para à continuidade do negócio (SEBRAE, 2007).

2.4 TIPOS DE CONTROLE INTERNO

ALMEIDA (2003) classifica os controles em “Controles Contábeis” e “Controles Administrativos”. Os controles Contábeis tem a função de proteger os ativos e produzir dados confiáveis. Já os controles administrativos consistem em apoiar a administração na condução ordenada dos negócios.

Migliavacca (2002) complementa sua definição no American Institute of Certified Public Accountants, afirmando que os **“Controles Internos em seu sentido amplo, incluem os controles que podem ser caracterizados como administrativos ou contábeis”**.

Para Migliavacca (2002) na prática, os gestores das empresas seguem algumas restrições, onde uma delas é fundamentar suas decisões sempre nos princípios básicos do controle interno, ou seja, utilidade, praticidade e economia; outra restrição é escolherem o modelo de controle mais apropriado. Assim, coordenar corretamente os elementos do sistema de controle e por ultimo utilizar os relatórios gerenciais e as demonstrações financeiras como ferramenta para verificar as tendências e anomalias. De tal modo Migliavacca (2002) conclui classificando ainda os controles em duas categorias: controles detectivos e controles preventivos.

Em texto publicado site UCAR Internal Auditing Home Page, com adaptação feita por Antonio Carlos Correia e Revisão de Rudinei dos Santos da Universidade Federal de Brasília, o Controle Interno pode ser de natureza preventiva, detectiva ou corretiva.

Assim sendo tem os controles Contábeis e administrativos, Preventivos, Detectivos ou Corretivos, os quais serão conceituados a seguir:

2.4.1 Controles Contábeis

Controles contábeis estão relacionados com todos os métodos e procedimentos referentes à salvaguarda de ativos e à veracidade dos registros financeiros, e o plano organizacional, onde são desenhados para gerar certo nível de certeza, conforme Migliavacca (2002).

“Aprovação e autorização; Sistemas de conferência; controles físicos sobre ativos e auditoria interna; segregação de funções” são exemplos de controles contábeis segundo Almeida (2003).

Lopes de Sá (1998) define controles contábeis como: **“aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis que eles dizem serem demonstrações financeiras”**.

O objetivo dos controles contábeis é registrar as transações ocorridas na empresa quando necessário, permitindo a elaboração periódica de demonstrações contábeis e a manutenção do controle contábil sobre todos os ativos da empresa.

No departamento de contas a receber tem-se como controles contábeis a contabilização das vendas.

2.4.2 Controles Administrativos

Migliavacca (2002) contextualiza que fazem parte dos controles administrativos, porém não estão limitados a estes, o planejamento organizacional, procedimentos e registros referentes à tomada de decisões ligadas à autorização de transações pela administração, sendo estas autorizações fruto de uma função gerencial que visa atingir os objetivos da organização, e ponto de partida que estabelece controles contábeis sobre as transações.

Controles Administrativos são aqueles que não se limitam apenas ao planejamento organizacional da empresa, mas incluem também os procedimentos e instrumentos adotados para a tomada de decisões por parte da administração, estabelecendo autorizações para as funções gerenciais que ligam os controles às responsabilidades.

Lopes de Sá (1998) define controles administrativos como: **“concernentes basicamente à ‘eficiência operacional’ e à ‘vigilância gerencial’, e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis”**. Tal controle compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional da empresa.

São exemplos de controle administrativo, segundo Almeida (2003), **“análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos, controle de qualidade, treinamento de pessoal, estudos de tempos e movimentos, análise das variações entre os valores orçados e os incorridos e controle dos compromissos assumidos, porém não realizados economicamente”**.

2.4.3 Controles Preventivos

Na adaptação do texto publicado no site UCAR Internal Auditing Home Page adaptado por Antonio Carlos Correia UNB, controle preventivo é definido como o projetado com finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades.

Assim como Migliavacca (2002) que afirma que os controles preventivos têm por finalidade prevenir a existência de resultados desagradáveis antes de o fato ocorrer, sendo ressaltado: **“Controles preventivos são mais eficientes e menos caros do que os detectivos. Quando inseridos dentro de um sistema, os controles preventivos evitam que os erros**

ocorram, evitando também os custos de corrigi-los”.

A respeito do controle preventivo Botelho (2007) conceitua como **“prévio o controle que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisitos para sua eficácia, exercido a partir da projeção dos dados reais e a comparação dos resultados prováveis com aqueles que se pretende alcançar”.**

São exemplos de controle de detecção a análise das demonstrações financeiras, determinação de uma pessoa específica para classificação contábil e verificação por parte de um funcionário da “portaria das faturas” e mercadorias para expedição.

No departamento de contas a receber tem como exemplo de controle preventivo a confirmação de políticas de crédito disponibilizado à cliente antes de aprovar o faturamento.

2.4.4 Controles Detectivos

Controles detectivos têm como objetivo detectar o erro no momento da ocorrência do fato visando realizar medidas para regularizar o erro ocorrido.

Na adaptação do texto publicado no site UCAR Internal Auditing Home Page adaptado por Antônio Carlos Correia, controle preventivo é o projetado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, no momento em que eles ocorrem, permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção.

Migliavacca (2002) define os controles de detecção como sendo **“controles destinados a detectar erros e anormalidades que ocorreram durante o processamento de dados.”** Os controles detectivos são essenciais apesar de terem seu custo maior em relação aos controles preventivos.

São exemplos de controles detectivos: a verificação de diferenças entre o real e o orçado, a conciliação dos dados bancários, a revisão dos relatórios financeiros em relação ao orçado, a observação das requisições de matérias-primas com o seu consumo. No departamento de contas a receber tem como exemplo a averiguação das contas de clientes e dos saldos credores.

Sobre o controle detectivo Botelho (2007) conceitua que **“é aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação [...] evitando o cometimento de falhas, desvios ou fraudes”.**

2.4.5 Controles Corretivos

Controles corretivos têm como objetivo detectar o erro após a ocorrência do fato visando realizar médias para regularizar o erro ocorrido.

Na adaptação do texto publicado no site UCAR Internal Auditing Home Page adaptado por Antonio Carlos Correia, controle corretivo é o projetado para detectar erros, desperdícios ou irregularidades depois que já tenham acontecidos, permitindo a adoção posterior de ações corretivas.

Botelho (2007) defini o conceito de controle corretivo como **“o que se efetiva após a conclusão do ato controlado, visando corrigir eventuais defeitos”**.

São exemplos de controles corretivos à cobrança a clientes de valores não recebidos, para correção dos valores, a conferência do seu extrato de conta bancária permite que seja detectado erros porventura existentes e a posterior adoção de medidas para correção dos mesmos (reclamação junto à instituição financeira).

2.5 OBJETIVOS, CONTROLES E RISCOS DO NEGÓCIO

Migliavacca (2002) traz os controles, riscos e objetivos do negócio de forma abrangentes e válidos para empresas de qualquer tipo, os quais são ferramentas para selecionar os controles aplicáveis à organização, sendo avaliados de acordo com o ciclo operacionais, dos quais são:

- Ambiente de Controle;
- Ativo Fixo;
- Contabilidade;
- RH & Folha;
- Estoques & Fabricação;
- Sistemas;
- Receita;
- Compras;
- Impostos;

Sendo o Ciclo de Receita o utilizado no estudo de caso, apresenta-se a seguir os departamentos do ciclo de Receita definidos por Migliavacca (2002) aplicáveis a empresas de pequeno porte e em seguida objetivos, os pontos de controle, e os riscos inerentes a cada

controle, sendo do qual foi escolhido o autor para basear o estudo de caso tendo em vista que ele apresenta de forma bem detalhada um método eficiente de controles internos:

- **Cotações de Clientes;**

O departamento de Cotação de clientes tem o objetivo de realizar cotações completas obtidas do cliente e o armazenamento das cotações por um determinado período padronizado.

Como ferramentas de controle a gerência deverá revisar periodicamente as cotações não completas corretamente e deve ser determinada uma data de validade para as cotações como pontos de controle.

Os Controles visam evitar riscos de pedidos gerados incorretamente e exigir retrabalhos em virtude de cotações incompletas, bem ainda evitar que cotações antigas sejam aceitas com condições irreais.

- **Pedidos dos clientes;**

O objetivo dos pedidos de clientes é de realizar pedidos completos, contendo apenas produtos atualizados. Os Pedidos de clientes devem ser feitos via sistema antes faturamento, verificando a existência do item em estoque antes de efetuar pedido, onde somente vendedores autorizados abrem novos pedidos, os quais serão padronizados, enumerado sequencialmente e referenciado. Todos pedidos de clientes devem ser atendidos devidamente.

Pontos de controle para manter os objetivos dos pedidos de cliente organizados e corretos a administração deve revisar materiais e especificações dos produtos oferecidos aos clientes, checando as unidades oferecidas aos clientes no estoque e reservá-las. O preenchimento correto dos pedidos deverá ser feita no sistema, onde somente vendedores autorizados podem abrir pedidos. Os pedidos não atendidos deverão ser revisados pela gerência e todos os pedidos serão emitidos em formulário apropriado e enumerados sequencialmente. Seu número constará na fatura e vice-versa.

Os controles visam evitar que produtos inexistentes em estoques podem ser oferecidos aos clientes, que as Informações estejam incompletas nos pedidos gerando problemas no processamento. Os pedidos podem ser abertos irresponsavelmente, sendo reservada o item em estoque enquanto poderia ser vendido a outro cliente, o qual documentos não enumerados dificulta a organização e localização de determinado pedido.

- **Listas de Preço;**

A lista de preço tem como objetivo determinar preços válidos e aprovados para oferecer aos clientes, definindo política de descontos e Poder de descontos disciplinado.

Como controle deve ter aprovação de prática de preços, no qual o gerente geral definirá política de descontos sendo revisado pela gerencia os descontos e preços praticados, os quais serão dados a clientes somente por pessoal autorizado.

Tais controles visam evitar faturamento com preços incorretos, descontos oferecidos erroneamente e preços praticados sem aprovação da direção.

- **Cadastro de Clientes;**

O cadastro de clientes tem como finalidade a organização adequada cadastro de clientes, visando com que os preços e condições de vendas oferecidas aos clientes sejam padronizados e aprovados pela administração.

As Informações do cadastro do cliente devem ser as mesmas constantes na Nota Fiscal, sendo gerado um código interno de identificação do cliente internamente. O sistema impede códigos duplicados no cadastro de clientes e somente pessoal autorizado realizará quaisquer alterações nos cadastros de clientes. Os prazos e condições de pagamento serão padronizados conforme os critérios da administração. As exceções serão aprovadas.

A ausência de tais controles gera o risco de as informações não estarem centralizadas e unificadas em um só cadastro válido para todas as transações e podem ser geradas demoras de processamento e Condições de vendas podem ser manuseadas, além de dificuldade de verificação de pós venda e histórico de venda ao cliente.

- **Aprovação de Crédito;**

Na aprovação de crédito e necessário existir controle apropriado sobre a concessão de crédito aos clientes e limites, os quais devem ser verificados antes de efetuadas as vendas, Disciplinando as vendas para clientes maus pagadores.

Para controle devem ser definidas por escrito as políticas de critérios de concessão de créditos aos clientes, onde somente pessoal autorizado concede crédito. Necessário checar inadimplência dos clientes antes da venda, determinar limites de crédito para cada cliente, o sistema deve estar configurado para registrar limites de crédito e emitir avisos automáticos, devendo as Informações de créditos serem periodicamente atualizados e os pedidos negados por falta de crédito devem ser revisados pela gerencia periodicamente.

Os controles evitam a ocorrência de vendas a clientes sem condições de pagamento gerando inadimplência.

- **Devolução de Vendas;**

As Devoluções de Vendas devem ser registradas e contabilizadas devidamente com ampla comunicação de devoluções recebidas.

Como ferramentas de controles as devoluções de vendas devem ser referenciadas com a venda original. Deve haver revisão de devoluções pela gerencia, onde devoluções devem ser contabilizadas de imediato a crédito do cliente, gerando-lhe crédito ou pagamento. Os critérios para aceite de devoluções serão esclarecidos por escrito e padronizados e devem ser aprovadas por pessoas autorizadas. Todos os produtos devolvidos e inspecionados serão devolvidos ao estoque de imediato e automaticamente.

Os controles evitam que haja devoluções sem justificativas aceitas, prejudicando as vendas, produtos devolvidos não estar em boas condições e ocorrências de devoluções sem revisão pela gerência para identificar e sanar suas causas.

- **Contabilização das Vendas;**

A contabilização das vendas tem objetivo de ser realizada completa e corretamente em tempo certo e que haja especial atenção da gerência no seguimento de transações não rotineiras e os custos e as vendas das mercadorias sejam contabilizados no mesmo período.

Para controle os procedimentos de corte ao final dos períodos serão estabelecidos por escrito pela administração, as vendas em suspenso ou transações diferentes das rotineiras serão revisadas pela administração e as notas fiscais-faturas serão reconciliadas os registros contábeis.

De risco as vendas podem não ser contabilizadas no mês correto a que pertencem distorcendo as demonstrações financeiras e gerando contingências fiscais, a administração não revisa transações diferentes que podem constituir um cenário sensível. Se não há critérios claros para o reconhecimento das vendas elas podem ser facilmente manuseadas atendendo jogos de interesses e as Vendas podem não ser contabilizadas;

- **Faturamento;**

O departamento tem o objetivo de emitir notas fiscais de maneira disciplinada e centralizada, sendo segregadas as funções de vendas, estoques e faturamento. As vendas

devem ser documentadas fazendo com que as transações de vendas sejam facilmente auditáveis e suporte documental organizado.

Para controle do faturamento das notas fiscais as mesmas devem ser amarradas ao pedido válido e aprovadas, sendo os preços calculados pelo sistema e revisão da nota fiscal por outra pessoa. A Gerência deverá revisar a listagem de pedidos a faturar. As notas fiscais devem ter numeração contínua. O canhoto da nota fiscal deve ser assinado acusando recebimento do cliente. Os descontos devem ser revisados pela administração e somente pessoa qualificada emitirá notas fiscais, sendo suas funções centralizada e segregada de quaisquer funções de vendas, manutenção dos estoques ou expedição.

Tais controles evitam que pessoas não autorizadas emitam notas fiscais erradas. Se não há conferência por outra pessoa, erros podem não ser detectados e corrigidos, e se os cálculos não forem feitos automaticamente pelo sistema os erros podem aumentar com a intervenção manual. Os descontos podem ser aplicados errônea e abusadamente.

- **Cobrança e Contas a Receber;**

Nesse setor as cobranças devem ser revertidas à conta da empresa imediatamente, onde o sistema de cobrança deve ser eficiente de todas as contas a receber devidas. Poderes de receber cobranças restritas a pessoal autorizado, cuja função seja segregada dos lançamentos contábeis. Somente pessoas autorizadas tenham a competência de dar baixa de títulos na contabilidade, e a função seja segregada da cobrança e recebimento de valores.

O setor de cobrança e contas a receber deve ter os seguintes controles para ter eficiência e eficácia em suas funções e objetivos:

- Pessoal autorizado realizará recebimentos;
- Recebimentos somente na tesouraria através de formulários padronizados;
- A competência de aprovar e liberar vendas com créditos em avaliação será centralizado no tesoureiro;
- Só pessoal autorizado terá competência para acessar e processar a cobrança eletrônica de títulos;
- Conciliação saldos a receber com razão;
- Títulos em cobrança judicial de responsabilidade de controle da tesouraria, com seguimento periódico junto aos advogados;
- As baixas de títulos incobráveis terão autorização evidenciada do

controller e do tesoureiro;

- Recebimentos aplicados de imediato à conta do cliente e baixa do título a receber;
- As provisões para devedores duvidosos serão revisadas e ajustadas mensalmente pela controladoria. Os critérios serão definidos por escrito;
- Periodicamente a administração revisará uma listagem das contas a receber, classificada por vencimento.

Os controles visam evitar riscos de que os cheques e recebimentos possam ser extraviados ou manuseados. Evitam ainda que as provisões para devedores duvidosos estejam super ou subestimadas. As cobranças podem não gerar baixas das duplicadas correspondentes e a baixa de títulos incobráveis pode fugir do controle, não recebendo fisicamente o dinheiro dentro da empresa.

- **Segregação de Funções;**

A segregação de funções visa assegurar que exista uma segregação apropriada das funções para reduzir riscos nas transações.

Como controle os registros do razão auxiliar do contas a receber devem ser mantidos por uma pessoa que não tenha envolvimento com as funções de faturamento ou cobrança. A conciliação bancária deverá ser feita por pessoa que não tem responsabilidade de recebimentos ou pagamentos. Funções de faturamento devem ser independentes das funções de expedição, cobrança ou contas a receber e as funções de recebimento e pagamentos de caixa devem ser segregadas de funções de contabilização de transações de caixa, cobrança de contas a receber, devedores duvidosos, cartas de crédito e devoluções de cliente.

Os controles visam evitar riscos de ausência de segregação criando um ambiente propício para erros intencionais ou não, evitando ainda risco de recursos da empresa serem malversados.

2.6 PESQUISAS SIMILARES

Silva (2011) verificou a atuação e existência do Controle Interno na Empresa MR3 Mineração Ltda EPP. Foi realizado estudo dos dados e fontes fornecidos pela entidade, sendo

analisados todos os procedimentos da empresa para buscar soluções e melhorias para a o fluxo das atividades.

A pesquisa identificou a dificuldade de se aplicar e aperfeiçoar os mecanismos existentes de acordo com normas estabelecidas de controle interno. Em análise das rotinas da empresa, a autora observou a falta de conhecimento, participação e motivação dos colaboradores na realização das atividades, o que influencia nos resultados da empresa e na execução eficiente do controle interno.

Com falta de conhecimento e planejamento gerencial, foi recomendada a administração da empresa rever a execução de suas atividades de modo a garantir que o controle interno execute e atue na reformulação dos procedimentos e rotinas.

Padilha (2011) realizou um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço, localizada na cidade de Santa Maria-RS, tendo como objetivo levantar o sistema de controles internos existente no departamento financeiro e sugerir, caso necessário, melhorias e adequações.

Foram levantadas as operações rotineiras da empresa evidenciando a existência ou não de controles internos, sendo realizado estudo bibliográfico a respeito de conceitos de controles internos e aplicabilidade na gestão de empresas. Foram mapeadas as operações da empresa, testando a eficácia e eficiência dos sistemas, avaliando possíveis situações suscetíveis a fraudes ou erros.

Foram recomendados procedimentos de controles ao proprietário, porém em virtude da administração familiar da empresa, encontrou-se dificuldade de implantação dos procedimentos.

Uliano (2007) realizou estudo de caso identificando os principais tipos de controles internos relacionados às atividades de contas a receber que devem auxiliar a administração de uma empresa comercial do ramo de materiais de construção.

Após identificado os controles existentes na empresa foi verificado as principais tarefas da teoria que são utilizadas na prática identificando os problemas relacionados a deficiência dos controles internos de contas a receber.

Foi evidenciado no estudo a necessidade de um eficiente controle interno para evitar desvios e possíveis perdas decorrente do não recebimento de clientes, sendo constatado que a empresa utiliza vários tipos de controles, porém com algumas deficiências.

Nunes (2012) realizou pesquisa em empresas de pequeno porte clientes de um banco da grande Florianópolis visando identificar a abrangência do uso de controles internos pelas mesmas.

Os resultados obtidos através de questionários demonstraram a existência de controle interno em parcela significativa da amostra, cerca de noventa por cento das pesquisadas, as quais utilizam os resultados de controle como ferramentas para tomada de decisões.

Através dos resultados foi constatado a importância dos controles internos para a gestão das empresas sendo que é unanime o entendimento por parte dos proprietários das empresas pesquisadas que a existência de controle interno é fundamental no combate a erros e fraudes, correção a possíveis falhas e no desenvolvimento das empresas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Esta pesquisa contemplou um estudo de caso com a finalidade de conhecer com profundidade o processo dos controles internos do ciclo de receita, com finalidade de identificar falhas nos controles de contas a receber analisando sua eficiência e sugerindo melhorias. Foi escolhido como método o estudo de caso pela maior praticidade em entender os controles internos em micro e pequenas empresas estando dentro da empresa estudando seus controles.

Por motivos de conveniência, para desenvolver o estudo de caso, foi escolhido uma empresa do segmento de autopeças da cidade de Goiânia em que o pesquisador teve acesso aos dados, para dessa forma chegar a uma maior profundidade nos temas.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi desenvolvida na empresa em outubro de 2013, sendo realizada análise do ciclo de Receita do período de 2013.

Foram consultados dados financeiros e operacionais e outros relatórios impressos e eletrônicos, além de visitas aos principais departamentos da empresa, entre eles Departamento de Vendas, departamento de cobrança, estoque.

A pesquisa documental foi realizada na empresa a fim de identificar possíveis falhas nos controles que possam levar a empresa a enfrentar problemas maiores referentes à deficiência no departamento de contas a receber.

A pesquisa bibliográfica foi feita em livros, manuais de orientação, teses e dissertações que contenham informações sobre o assunto.

O estudo de caso foi desenvolvido por meio de entrevistas estruturadas junto ao proprietário aplicando o questionário a seguir a fim de verificar os controles do ciclo de receitas existentes na empresa:

1. Como são realizadas as cotações dos clientes e qual o prazo de validade?
2. De que forma os pedidos de venda são realizados?
3. Os pedidos de vendas são autorizados por pessoa responsável?
4. Qual a política de vendas vigente (Há tabelas de preços/desconto por volume, etc)?
5. Há cadastros de clientes?
6. Há procedimentos formalizados para análise de crédito? Se positivo quais são? Quem é o responsável?
7. Existe cancelamentos/devoluções de venda? Se há, quem autoriza e qual o controle realizado?
8. Como é realizada a comunicação das vendas com a contabilidade?
9. Quais os procedimentos para faturamento de pedido aprovado?
10. Qual o prazo médio de vendas? São comuns vendas à vista?
11. Para as compras a prazo, quais os tipos de vendas (cheque, duplicata, cartão, etc)?
12. Quais os procedimentos para recebimento de valores vendidos a prazo? De qual maneira é baixado a venda no sistema?
13. Quais os procedimentos de cobrança da empresa para clientes inadimplentes?
14. Quais pessoas são responsáveis pelas funções de: Faturamento, Vendas, Estoque, Expedição, Contabilidade, Cobrança e Contas a Receber? Há segregação das funções?

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa usando a estatística descritiva. Os dados e informações referentes aos controles internos da empresa estudada foram comparados com os modelos de controles necessários de acordo com os requisitos apresentados por Migliavacca (2002).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente, apresenta-se a empresa pesquisada, a seguir descrevem-se os controles internos de contas a receber utilizados pela mesma.

Após a descrição, tentando atingir o objetivo do estudo, identificam-se quais os tipos de controles internos de contas a receber que auxiliam a empresa “Eletropel”, verificando se os controles estão sendo utilizados adequadamente na prática e de acordo com Migliavacca (2002), identificando os problemas relacionados a este controle e sugerindo melhorias.

4.1 Apresentação dos dados

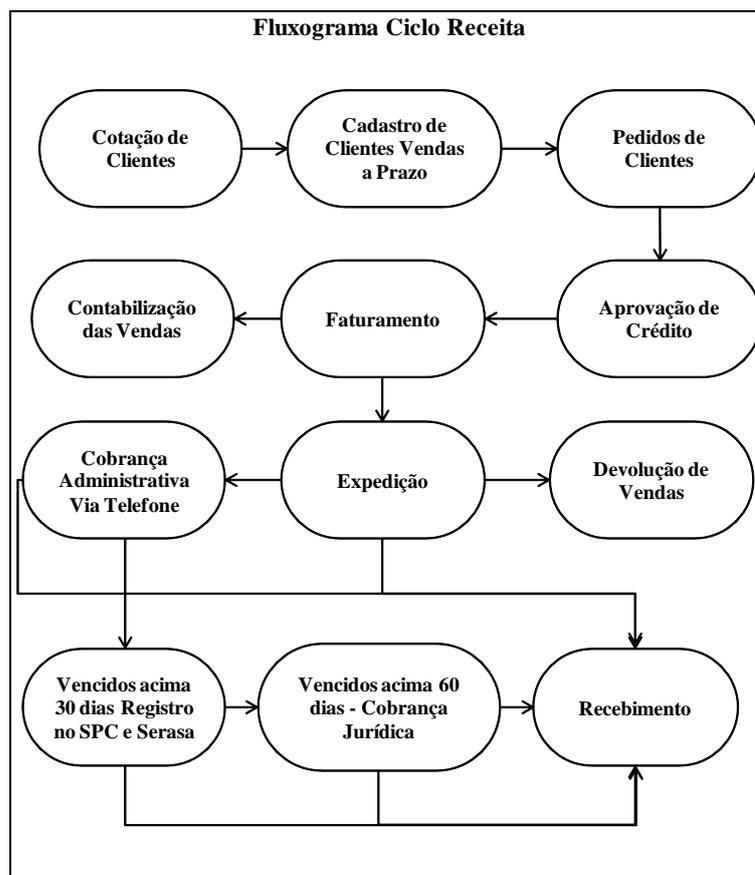
4.1.1 Apresentação da Empresa

A empresa “Eletropel Distribuidora de Auto Peças LTDA” Iniciou suas atividades em 1992 e pertence ao ramo de distribuição de automotivas localizada no município de Goiânia - GO.

Em 2013 a empresa contava com um total de 18 funcionários e tem faturamento mensal em torno de R\$ 80.000,00 (Oitenta mil reais).

Após a apresentação da empresa em questão, na sequência, descrevem-se os principais controles relacionados às operações de vendas realizadas pela empresa.

4.1.2 Fluxograma Ciclo Receita Eletropel



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1.3 Cotação de Clientes

As cotações de clientes são realizadas pelos vendedores, sendo preenchido formulário de cotação manualmente de acordo com as informações solicitadas pelo cliente. Não existe prazo de validade para as cotações realizadas na Eletropel.

4.1.4 Pedidos dos clientes

Os pedidos de vendas são realizados pelos vendedores através do sistema utilizado na empresa. As informações são alimentadas no sistema, gerando um pedido de vendas. Os pedidos de vendas não são aprovados por pessoa divergente dos vendedores. Os pedidos gerados possuem numeração sequencial e o sistema não permite realizar pedidos sem produto no estoque. Ao registrar o produto no pedido, o mesmo é bloqueado no estoque no sistema, não sendo possível incluir em outro pedido para venda. Os pedidos não faturados no momento

da venda são cancelados pelos próprios vendedores, porém os pedidos não contem um prazo para cancelamento.

4.1.5 Lista de Preço

Existe uma tabela de preço de vendas, a qual é estipulada pela direção, sendo revisada mensalmente os preços da tabela pelos diretores levando em consideração as alterações nos custos dos produtos. Os preços são fixos, onde é permitido aos vendedores dar desconto apenas para vendas à vista, sendo o desconto de 5% a 7 %, não sendo necessária aprovação da diretoria independente do volume de vendas.

4.1.6 Cadastro de Clientes

O cadastro no sistema é realizado somente para vendas a prazo. No cadastro, o cliente deve informar nome, endereço, documentos pessoais (RG, CPF, etc.), local de trabalho, estado civil, renda, se casado informar dados da esposa e o local de entrega das peças, caso seja necessário. O cadastro não é atualizado periodicamente para a conferência de informações dos clientes e é realizado pelos próprios vendedores. Não é realizado cadastro de clientes para as vendas a vista, sendo realizada a venda a “consumidor” no sistema.

4.1.7 Aprovação de Crédito

Não existem procedimentos formalizados por escrito e assinados pela gerência para a política de aprovação de crédito, existindo apenas rotinas do dia a dia estabelecidas para aprovação de crédito dos clientes. A aprovação de crédito é necessária apenas em caso de vendas a prazo por cheques ou duplicatas.

É realizada consulta no Serviço Nacional de Proteção ao Crédito (SPC) e no SERASA (Centralização de Serviços Bancários S/A) para verificar se o cliente possui registro em seu nome. Em geral, caso o cliente tenha seu nome cadastrado no SPC ou SERASA será difícil ele obter crédito, abrir uma conta bancária em seu nome ou usar cheques para pagamentos, sendo assim o crédito do cliente não é aprovado e conseqüentemente não é liberado vendas a prazo para clientes com registro no SPC ou SERASA.

Após análise do registro no SPC ou SERASA verifica-se ainda a inadimplência do cliente junto à empresa, onde o crédito é liberado ao cliente somente em caso de adimplência total.

Para os clientes sem pendências e com aprovação de crédito pela pessoa responsável por aprovar o crédito, a qual é a mesma pessoa responsável pelo contas a receber, há um limite pré-definido pelo gerente de acordo com a renda e os bens do cliente. Para clientes novos, o gerente estipula um limite de crédito, considerando que 30% da renda são destinados à realização de pagamentos de prestações mensais, ou seja, sendo liberado 3 vezes o valor de 30% da renda do cliente, tendo em vista que as vendas são divididas em até 3 vezes.

Os limites estabelecidos aos clientes são registrados no sistema, ao qual não bloqueia faturamento para clientes com inadimplência, bloqueio no cadastro em função da aprovação de crédito, ou ainda para compras acima do limite disponível ao cliente, onde o sistema apenas gera avisos a respeito do bloqueio do crédito ao cliente.

4.1.8 Devolução de Vendas

As devoluções na empresa ocorrem somente através de autorização do supervisor de vendas, as quais devem ser devidamente explicadas, não sendo autorizadas devoluções sem motivos convincentes. Nas devoluções não há devolução de dinheiro aos clientes, sendo permitidas apenas trocas pelo mesmo produto vendido em caso de defeito de fábrica no produto. As devoluções serão trocadas por outro tipo de produtos apenas em caso de o cliente alegar que comprou o produto errado, porém o produto deve estar em condições de vendas não sendo utilizado pelo cliente, e deverá ser aprovado pela supervisão de vendas.

4.1.9 Contabilização das Vendas

A contabilidade da Eletropel é realizada por uma empresa terceirizada, assim os documentos referentes às vendas são enviados para a contabilidade no início de cada mês para serem contabilizados. São enviadas para a contabilidade notas de compras, notas de transferências e a relação de todas as vendas realizadas, juntamente com as notas fiscais (cupons fiscais). A contabilidade tem a função de receber as notas fiscais, conferir e realizar os lançamentos posteriormente. A gerência não utiliza de informações da contabilidade para tomada de decisões ou como controle gerencial.

4.1.10 Faturamento

Os pedidos realizados pelos vendedores são encaminhados aos responsáveis pelo estoque para separação do produto vendido. O pedido será faturado pela pessoa do caixa/faturamento, que se dá após confirmação do método de pagamento do cliente. As vendas realizadas à vista ocorrem através de dinheiro ou cartão de débito, e a prazo as vendas são realizadas através de cheques, cartão de crédito ou duplicatas com emissão de boletos bancários. As vendas à vista correspondem em média a 30% do faturamento mensal.

Para as vendas à vista o faturamento é realizado após recebimento do cliente. Nas vendas a prazo o faturamento é realizado após aprovação do pedido e aprovação de crédito em caso de venda através de duplicata ou cheque. Para as vendas no cartão de crédito o faturamento é realizado após confirmação do pagamento do cartão. As vendas a prazo em média são realizadas em 30/60/90 dias, ou ainda em até 120 dias em caso de vendas com valores acima de R\$ 1.000,00 (mil reais). Para cartão de crédito é parcelado em no máximo 3 vezes e a empresa trabalha somente com cartões das bandeiras VISA e MASTERCARD.

As notas fiscais são vinculadas aos pedidos realizados e o preço da nota fiscal é calculado pelo sistema, sendo os descontos oferecidos inseridos manualmente, sem bloqueio de limite de desconto. Após a entrega dos produtos aos clientes é recolhida assinatura no canhoto da nota fiscal confirmando a entrega do produto ao cliente. Não existe revisão da gerencia dos faturamentos, tampouco dos pedidos a faturar e dos descontos oferecidos.

4.1.11 Cobrança e Contas a Receber

Os recebimentos de valores vendidos a prazo ocorrem através de recebimento em conta corrente de boletos bancários e cheque, cartão de crédito e cheques pré-datados. Existem ainda valores recebidos no caixa da empresa referente a recebimento de duplicatas.

Após o recebimento é registrada a baixa da venda no sistema informando então o valor recebido do cliente. Para os recebimentos realizados na empresa é emitido um recibo ao cliente. Os valores em atraso são cobrados com multa de 2% mais juros de 1,8% ao mês.

Diariamente o funcionário responsável pelo setor de cobrança e crediário gera relatórios por clientes, em que são relacionados em uma listagem os clientes em atraso que devem ser cobrados para posterior pagamento, através de renegociações de dívidas ou novos parcelamentos.

A empresa possui um controle dos clientes que estão em atraso e realiza a confirmação destes clientes diariamente. A loja entra em contato com esses clientes em atraso por meio de telefonemas, avisando do atraso ou sugerindo negociações e parcelamentos dos valores em aberto, porém não há um controle do histórico de cobrança dos clientes.

Em caso de não recebimento dos clientes após prazo de 30 dias do vencimento, os valores em atraso são registrados junto ao SPC e SERASA para cobrança dos clientes. Para os clientes com maiores dificuldades de negociação são enviados os títulos para cobrança jurídica (serviço terceirizado), porém a empresa não tem controle da situação de cobrança dos títulos em posse da empresa terceirizada.

Os cheques de clientes que se apresentam sem saldo em conta corrente, ou “voltam” por outros motivos são cobrados e consultados junto ao SPC e SERASA.

O percentual de recebimentos de cheques sem fundos pela empresa é mínimo, atinge cerca de 1% do que não é recebido. Mas, apesar do valor ser mínimo, a grande maioria dos cheques sem fundos são recuperados posteriormente pela empresa.

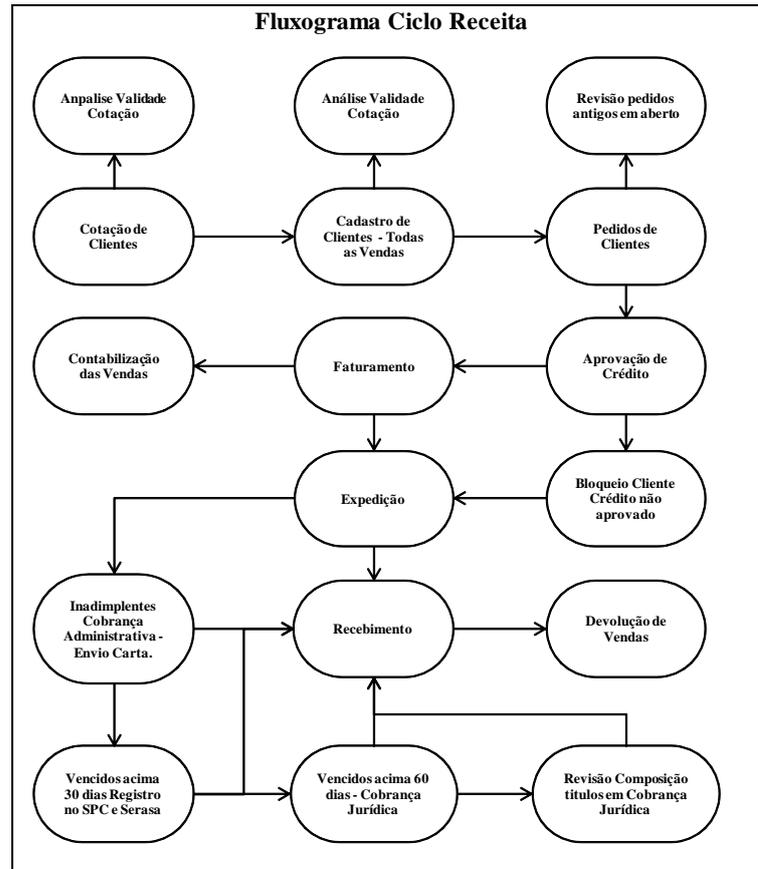
4.1.12 Segregação de Funções

As funções dentro da Eletropel não são segregadas em sua totalidade, uma vez que há uma pessoa responsável pelo faturamento e recebimento de cliente, os vendedores são responsáveis pela venda, pelo cadastro de cliente e emissão de pedidos. As pessoas responsáveis pela expedição são segregadas das demais funções. A contabilidade é terceirizada, não havendo influencia com os controles da empresa. A mesma pessoa responsável pela cobrança é também responsável pelo contas a receber a qual exerce a função de conciliação bancária e ainda pela aprovação de crédito, baixa dos clientes e também a cobrança dos clientes inadimplentes.

4.2 Discussão dos Dados

Após análise dos dados foram verificadas algumas falhas existentes nos controles internos da empresa, as quais estão listadas a seguir descrevendo as falhas, os riscos que as falhas podem causar e as sugestões de melhorias dos controles para a empresa:

4.2.1 Fluxograma Sugerido



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.2 Cotações de Clientes

Observou-se que as cotações não completas corretamente não são revisadas pela gerência e não há data de validade para as cotações realizadas a clientes.

Assim os orçamentos não completos podem gerar pedidos incorretamente e exigir retrabalhos em virtude de cotações incompletas. A falta de validade nas cotações podem gerar faturamentos de cotações antigas condições irreais e já desatualizadas, gerando risco de prejuízos na venda a empresa.

Sugere-se que as cotações sejam revisadas pela gerencia e a implantação de um prazo de validade para as cotações evitando retrabalhos de cotações incompletas e a venda de produtos com preços antigos gerando prejuízos a empresa.

4.2.3 Pedidos de Clientes

Os pedidos de vendas possuem controles adequados de acordo com a literatura, sendo os pedidos realizados no sistema, de forma sequencial, exceto pela ausência de revisão da gerência dos pedidos não faturados, onde não há ainda prazo para cancelamento dos pedidos não faturados no sistema.

A ausência de revisão da gerência dos pedidos não faturados faz com que exista a possibilidade de produtos em estoque estarem bloqueados a um pedido não faturado, enquanto poderia estar liberado e ser vendido a outro cliente. Caso o pedido seja esquecido, o produto vinculado ao pedido poderá ficar obsoleto uma vez que não estará disponível para venda no sistema.

Recomenda-se a empresa a revisão dos pedidos não faturados pela gerência e a implantação de prazo para cancelamento de pedidos não faturados evitando assim que produtos vinculados a pedidos se tornem obsoletos no estoque.

4.2.4 Lista de Preços

As tabelas de preço são realizadas pela direção e há uma política de descontos a serem oferecidos aos clientes, sendo assim não se identificou falha nos controles de lista de preços da empresa.

4.2.5 Cadastro de Clientes

Os cadastros de clientes são realizados devidamente no sistema, sendo gerados códigos internos para os clientes, evitando cadastros duplicados. Porém para as vendas à vista os vendedores não cadastram o cliente no sistema sendo lançada a venda pra consumidor, sendo que o sistema contém todas as opções de cadastro dos clientes.

O procedimento impossibilita a realização do Pós Venda com Cliente, e a verificação do histórico de compras do Cliente, ferramenta importante nas Vendas, onde não será possível identificar as compras já realizadas pelos mesmos.

Recomenda-se que para todas as vendas sejam realizado o cadastro do cliente, independente da forma de pagamento, mantendo todo o controle do histórico do cliente, e possibilitando implantar uma política de descontos para os melhores clientes.

4.2.6 Aprovação de Crédito

4.2.6.1 Ausência procedimentos formalizados por escrito de aprovação de crédito

Não existem procedimentos formalizados por escrito e assinados pela gerência para a política de aprovação de crédito, existindo apenas rotinas do dia a dia estabelecidas para aprovação de crédito dos clientes.

A falta de procedimentos formais escritos poderia fomentar o desempenho inconsistente de tarefas críticas. O uso de políticas, procedimentos e descrições de cargos escritos, juntamente com a atribuição de responsabilidades específicas referente à aprovação de crédito geralmente aumenta a eficiência das operações da empresa.

Os benefícios derivados do uso de políticas e procedimentos escritos incluem consistência da maneira pela qual as aprovações são aprovadas, linhas de autoridade e responsabilidade formalmente documentadas, um meio prático de avaliar o desempenho e uma redução dos problemas incorridos quando um empregado está ausente ou sai da empresa.

Sugere-se que a gerência estabeleça um manual de procedimentos de aprovação de crédito por escrito e assinado que estabeleça as políticas corporativas a serem seguidas, bem como políticas adicionais adotadas.

4.2.6.2 Ausência de bloqueio no sistema de venda para clientes sem aprovação de crédito

As aprovações de crédito e limites disponíveis aos clientes são registrados no sistema e o mesmo emite avisos automáticos, porém o sistema não bloqueia a venda para clientes com restrições no crédito.

A ausência de bloqueio aos clientes com restrições poderá gerar faturamentos a clientes sem crédito e conseqüentemente possíveis inadimplências, tendo em vista que o cliente não possui histórico de pagar suas dívidas.

Sugere-se que seja implantado um sistema de bloqueio de venda para os clientes com restrições de crédito visando evitar possíveis inadimplências e problemas relacionados ao fluxo de caixa da entidade em virtude do não recebimento de clientes.

4.2.7 Devolução de Vendas

As devoluções de vendas possuem controles adequados, porém não existem procedimentos formalizados por escrito e assinados pela gerência para a política de devolução de vendas, existindo apenas rotinas do dia a dia.

A falta de procedimentos formais escritos poderia fomentar o desempenho inconsistente de tarefas críticas. O uso de políticas, procedimentos e descrições de cargo escritos, juntamente com a atribuição de responsabilidades específicas referente às devoluções geralmente aumenta a eficiência das operações da empresa. Os benefícios derivados do uso de políticas e procedimentos escritos incluem consistência da maneira pela qual as aprovações são aprovadas, linhas de autoridade e responsabilidade formalmente documentadas, um meio prático de avaliar o desempenho e uma redução dos problemas incorridos quando um empregado está ausente ou sai da empresa.

Sugere-se que a gerência estabeleça um manual de procedimentos de devoluções por escrito e assinado que estabeleça as políticas corporativas a serem seguidas, bem como políticas adicionais adotadas.

4.2.8 Contabilização das Vendas

A contabilidade da empresa é terceirizada, onde se evidenciou não haver integração entre o sistema financeiro de faturamento e o sistema contábil, sendo os documentos fiscais referentes ao faturamento/devolução de vendas enviadas a contabilidade no fim do mês apenas.

As informações e a base de dados transferidos entre os departamentos são inadequadas, pois gera grande volume de documentos que dificultam o desempenho das tarefas, causando acúmulo de trabalho, ineficiência e retrabalho, uma vez que os lançamentos são realizados manualmente.

Sugere-se a realização de um estudo sobre a viabilidade de implantação de um sistema informatizado integrado entre o sistema financeiro da empresa e a contabilidade terceirizada, no intuito de automatizar as operações, possibilitar o compartilhamento de dados de forma eficaz, minimizar a execução de tarefas em duplicidade e, conseqüentemente, de fortalecer os controles internos da empresa.

4.2.9 Faturamento

No faturamento encontrou-se divergência entre a teoria e a prática realizada de controles na revisão da gerência, a qual não é realizada no faturamento, nos pedidos a faturar pendentes e tampouco nos descontos oferecidos.

O fato da ausência de aprovação para os vendedores oferecerem descontos e a não revisão do faturamento e consequentes descontos pela gerência, pode fazer com que os vendedores autorizem um desconto maior do que o permitido vindo a gerar prejuízos à empresa, uma vez que não há ainda procedimentos formalizados por escritos e assinados referentes à política de descontos.

Recomenda-se aprovação de descontos divergentes dos permitidos pela administração e a revisão da gerência do faturamento e descontos oferecidos a clientes evitando descontos além do permitido e prejuízos nas vendas para a empresa.

4.2.10 Cobrança e Contas a Receber

No departamento de contas a receber identificamos como pontos falhos nos controles internos a ausência de políticas formais para realização das cobranças, ausência de envio de cartas de cobrança aos clientes, inexistência de posições formais sobre a situação da cobrança jurídica, a ausência de provisão de devedores duvidosos. Veja a seguir:

4.2.10.1 Ausência de controles formais para realização das cobranças

A empresa não possui um controle formal das cobranças realizadas de quando foi realizada a cobrança do cliente, da forma de negociação, de prazos estipulados para um novo contato, prazo para registro no SPC e SERASA.

A ausência de Política Usuais de Cobrança pode prejudicar sensivelmente os recebimentos de Títulos ou Boletos em atraso, podendo ainda incomodar o Cliente em horários indevidos e ligações sucessivas de Cobranças.

Sugere-se que seja estabelecida uma Política Usual de Cobrança, controlando os Contatos através do próprio sistema, ou em controle paralelo, estipulando prazos tanto para retorno de ligações como para registro do cliente no SPC e SERASA. A Adoção

dessa política pode influenciar sensivelmente os recebimentos de Boletos em Atraso e Cheques Devolvidos e evitar desgastes desnecessários com clientes através de ligações em demasia.

4.2.10.2 Ausência de envio de cartas de cobrança aos clientes

A empresa não tem como procedimento de cobrança encaminhar cartas formalizadas de cobrança a partir do primeiro contato de cobrança para o cliente para que o mesmo tenha a ciência formal da cobrança da Dívida referenciada na Correspondência.

A Ausência de envio da carta formalizada de cobrança pode prejudicar todo o processo de recebimento de Títulos em Aberto, deixando transparecer ineficiência dos Cobradores e casos de os próprios devedores nem souberem os valores devidos.

Recomenda-se que seja implantada uma Política Formal de Cobrança na busca pela eficiência nos Recebimentos, com envio de Cartas informando á situação que o Cliente está com a Empresa, deixando formalizada a Cobrança.

4.2.10.3 Inexistência de posições formais sobre a situação da cobrança jurídica

A cobrança jurídica é realizada por pessoas que não possuem vínculos empregatícios com a empresa, assim a empresa terceirizada não envia periodicamente uma posição formalizada das cobranças, contendo informações que permita a empresa ter conhecimento sobre os procedimentos que estão sendo executados, bem como colocar a par sobre o andamento do processo (se já estiver na justiça).

Sugere-se que seja exigido da empresa que presta esse serviço, um relatório formal mensal contendo todas as informações pertinentes a cobrança, para que seja feito um monitoramento dessas operações, sempre certificando se montante já foi recebido e se houve o repasse dos valores.

A adoção desse procedimento é de extrema importância para o fortalecimento dos controles internos da empresa, pois acaba inibindo e minimizando as possibilidades da existência de fraudes e desvios de numerários.

4.2.10.4 Ausência de provisão para devedores duvidosos

A empresa não realiza provisão pra devedores duvidosos dos clientes aos quais é identificado pela gerencia como possível perda, em virtude de difícil recebimento.

Sugere-se realização de provisão para devedores duvidosos pela administração evitando que os saldos de contas a receber estejam superavaliados em virtude de valores incertos de recebimentos registrados. Sugere-se ainda que as provisões sejam revisadas pela gerência para evitar que as provisões para devedores duvidosos estejam super ou subestimadas.

4.2.11 Segregação de funções

A atual estrutura organizacional do departamento financeiro de contas a receber não possui controle segregado por funções, ou seja, um mesmo colaborador participa de varias etapas do processo.

O fato de um colaborador participar de várias etapas de um ciclo denota fragilidades nos procedimentos de controle dos ativos da empresa, maximizando assim a possibilidade de haver desvios no processo sem que outro departamento verifique o fato.

Um controle interno forte é aquele em que um departamento audite o trabalho do outro. Uma estrutura organizacional adequada exige a separação de responsabilidades incompatíveis para fins de controle:

A inexistência dessa separação de funções incompatíveis enfraquece o sistema de controles internos, possibilitando condições para erros intencionais ou não. A grande maioria de erros ou desfalques intencionais em operações de pagamentos e recebimentos, e também na guarda de valores, é cometida em razão do acúmulo de funções incompatíveis e de falta de "verificação interna", em que, na estrutura organizacional, os atos praticados por um funcionário sejam conferidos ou aprovados por outro.

Sugere-se a imediata revisão do procedimento a distribuição correta de tarefas fazendo que um colaborador não participe de varias etapas de um ciclo.

5 CONCLUSÃO

O controle interno se faz de suma importância para a gestão de empresas, como uma ferramenta bastante útil no controle de suas operações e fluxos de suas atividades. Haja vista um controle eficiente e eficaz, as informações geradas à administração para tomada de decisões se tornam mais confiável auxiliando com maior confiabilidade a elaboração de estratégias financeiras e administrativas para o crescimento da empresa.

O presente trabalho analisou os controles internos existentes em uma empresa comercial de pequeno porte distribuidora de autopeças, baseada em literatura apresentada abordando os conceitos de controles internos, bem como sua importância e os tipos de controles internos.

Ainda de acordo com a literatura apresentou-se um modelo de procedimentos a serem adotados no ciclo de Receita de uma empresa, uma vez que o departamento de contas a receber faz parte do ciclo da receita. O modelo contém objetivos de cada departamento do ciclo, ferramentas de controle e riscos pela não utilização de controles internos.

Através de entrevista baseada em questionário com o proprietário da empresa estudada foram levantados as operações e controles rotineiros da empresa evidenciando a possível existência de controles internos nos fluxos das informações.

De posse das informações referente às operações e fluxos da empresa em questão foram analisados os controles internos existentes e os pontos falhos de controles que possibilitariam riscos a entidade, tanto de controle como de possíveis fraudes e falha na geração de informações contábeis e financeiras.

Foram identificadas algumas ferramentas de controles internos utilizados dentro do fluxo de informações de acordo com a literatura, porém foi evidenciada a existência de vários pontos falhos com ausência de ferramentas de controles, os quais foram detalhados e sugeridos melhorias ao proprietário da empresa.

Dentre as melhorias sugeridas ao proprietário da empresa está a segregação de funções dentro do ciclo de receita, formalização de procedimentos como devolução, aprovação de crédito e cobrança, integração entre sistema contábil e financeiro, bloqueio de vendas para clientes com crédito não aprovado, constituição de provisão para devedores duvidosos, entre outros.

As sugestões foram apresentadas ao proprietário da empresa o qual irá avaliar a possibilidade e viabilidade de implantação das medidas sugeridas. Uma vez que a empresa é familiar há dificuldade para implantação de alguns procedimentos, porém foi possível demonstrar ao proprietário a importância dos controles internos na gestão da empresa, evidenciando a necessidade de implantação dos controles.

Foram apresentados trabalhos similares a respeito de controles internos em empresas de pequeno porte, ao qual se assemelham pela constante existência de falhas nos controles internos das empresas estudadas, bem ainda na dificuldade de implantação e utilização de algumas ferramentas pelo fato de serem empresas de pequeno porte, administração familiar, o que conta ainda com falta de conhecimento e interesse dos funcionários das empresas.

Assim os objetivos foram alcançados, evidenciando os tipos de controles internos existentes na empresa estudada, identificando falhas e sugerindo melhorias, concluindo assim o quão fundamental e importante são as ferramentas de controles internos para a gestão de empresas de pequeno porte, quando aplicados de forma eficiente e eficaz.

A presente pesquisa poderá ser utilizada como apoio para pesquisas futuras mais aprofundadas que busquem demonstrar a existência de estrutura apropriada para controles internos nas micro e pequenas empresas, deixando como sugestão para pesquisas futuras a aplicação de questionários que envolva todo o pessoal que fazem parte dos controles, e não somente o proprietário, e a investigação dos procedimentos das auditorias externas e internas aplicáveis.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

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

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

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. Capítulo 8 – Controle Interno. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1998. p. 110-127

_____. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**, 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2007.

CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro; KOMATI, Jefferson Tsukassa. **Estudo do relacionamento entre as microempresas e empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Revista FACEF Pesquisa. Faculdade de Ciências Econômicas, Administração e Contábeis de Franca. São Paulo.

CASAROTTO Filho, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo : Atlas, 2010.

“**Conceito e Interpretação de Controle Interno**”. Disponível em <
http://www.unb.br/administracao/auditoria_interna/artigos/conceito_e_interpretacao_de_contr_ole_interno>. Acesso em 26 de abril de 2014.

DEMENECK, Jamille Bleyer. **Verificação do Controle Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Hoteleira**. 2005. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Estatuto da Micro e Pequena Empresa. 1999. Disponível em <
<http://www.empresas.ufpr.br/estatuto.pdf>>. Acesso em 25 de abril de 2014.

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions. Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. Disponível em:

http://www.tce.ba.gov.br/arquivos/publicacoes/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf.

Acesso em: 25 de abril de 2014.

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

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo:Fraxe, 2002.

SEBRAE - AM. “**Comércio Varejista de Autopeças e Acessórios Automotivos**”. 2010. Disponível em < <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/amazonas/produtos-e-servicos/estudos-e-pesquisa/ESTUDO%20SETORIAL%20AUTOPECAS.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2014.

SEBRAE. “**Coleção Estudos e Pesquisas - Sobrevivência das Empresas no Brasil**”. 2013. Brasília. Disponível em < http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em 18 de abril de 2014.

SEBRAE-NA (2007), “**Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005**”. Brasília, agosto/2007. [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em 22 de abril de 2014.

SINDIPEÇAS, “**Desempenho da Indústria Brasileira de Autopeças**”. Disponível em http://www.sindipecas.org.br/arquivos/Tabela_de_Projecoes.pdf. Acesso em 19 de abril de 2014.

SOUSA, Cleber Batista de; BATISTA, Daniel Gerhard; ANDRADE; Nilton de Aquino. **A contabilidade como instrumento de controle para gestão. Pensamento Contábil**. 2005.

RESNIK, Paul. **“A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido”** São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Jaqueline Maria da. **A Importância do Controle Interno nas empresas de pequeno porte – Estudo de Caso: MR3 Mineração LTDA EPP**. UNIVAG. 2011.

PADILHA, Fabiano Bitencourt. **O controle Interno como Ferramenta de Gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. Trabalho de Conclusão de Curso, DCAC Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí. 2011.

ULIANO, Andreza campos. **O controle Interno de Contas a Receber: Um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de Curso, CSE Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2007.

NUNES, Wagner. **Sistema de Controle Interno em empresas de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de Curso, CSE Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012.