

CONTROLES INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

INTERNAL CONTROLS AND THEIR IMPORTANCE IS BUSINESS

Guilherme Mendonça de Araújo*

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar uma análise da importância dos controles internos em uma empresa de pequeno porte. A sede desta empresa, objetivo do estudo está localizada em Novo Hamburgo – RS, e trata-se de um escritório jurídico atuante nas mais diversas áreas do direito. Sendo assim, o objetivo deste estudo é verificar se os controles internos atuais podem ser considerados um fator fundamental nas dificuldades de gestão da empresa, destacando então a importância de gerir corretamente as ferramentas gerenciais de controle interno, levando em consideração os processos internos atuais da empresa, a problemática deste estudo está na análise destes processos e se os controles internos atuais são suficientes para a manutenção dos processos atuais. A coleta se deu através de pesquisas bibliográficas e análise de processos internos em relação a área financeira e administrativa da empresa. Após a aplicação da análise, o estudo evidencia a importância e o papel dos controles internos para as empresas.

Palavras-chave: Controles Internos. Processos Internos. Gestão.

ABSTRACT

This work aims to obtain an analysis of the importance of internal controls in a small business. The headquarters of this company, purpose of the study is located in Novo Hamburgo - RS, and it is a legal office active in the most diverse areas of law. Therefore, the objective of this study is to verify whether the current internal controls can be considered a fundamental factor in the company's management difficulties, highlighting the importance of managing correctly as internal control management tools, taking into account the company's current internal processes , the problem of this study is in the analysis of these processes and if the internal controls are sufficient to maintain the current processes. The collection took place through bibliographic research and analysis of internal processes in relation to the company's financial and administrative area. After applying the analysis, the study highlights the importance and role of internal controls for companies.

Keywords: Internal Controls. Internal Processes. Management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da empresa tem como diretriz um processo contínuo de tomada de decisão estruturadas através de ferramentas que auxiliam na busca de resultados satisfatórios. Cada vez mais as organizações usam os benefícios de um mundo globalizado, seja ela no dia a dia, ou como ferramenta de trabalho. Essas mudanças

* Discente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade La Salle – Unilasalle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, sob a orientação do Prof. Me. Juliano Lautert. E-mail: Guilherme.araujo0158@ unilasalle.edu.br. Data de entrega: 27 nov. 2020.

fazem com que as empresas passem a preocupar-se cada vez mais com a evolução tecnológica, buscando a excelência e o aperfeiçoamento dos seus processos de gestão.

Nesse mesmo sentido, refere William Attie que:

[...] de uma forma cada vez mais crescente, começamos a dar a devida importância aos métodos científicos de administração, embora seja praticamente desconhecida uma acepção clara de controle interno. Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma ideia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa. (ATTIE 2018, p.239).

Convivemos em mundo onde cada vez mais as informações precisam ser processadas e a tomada de decisão deve ser de maneira ágil e eficaz, e as empresas acompanhando essa onda precisam ter uma gestão descentralizada, conforme OLIVEIRA, PEREZ e SILVA (2015, p.51), “[...] é preferível uma abordagem mais descentralizada, na qual os processos são desenvolvidos entre grupos de administradores que partilham responsabilidades no mesmo ambiente, ramo de atividade ou funções orientadas para o cliente”.

Desta forma fica evidente a importância do trabalho em equipe, sendo assim é possível realçar a importância dos profissionais para garantir o êxito nas mudanças de cultura nas empresas.

Nesse sentido, cita Lima que:

[...] devido à complexidade e o grande crescimento das organizações o administrador se distanciou da execução propriamente dita do processo administrativo, tornando-se assim necessária a delegação de poderes e descentralização das tarefas administrativas através da criação de um eficiente sistema de controle interno e tal fato fica ainda mais evidente em empresas de pequeno porte. (LIMA, 2012, p. 8),

Todavia, tal descentralização de uma gestão necessita de uma equipe coesa e homogênea, alinhadas nos objetivos, pois muitas vezes é necessário tomar decisões rápidas e assertivas e, isso só se torna possível com profissionais que detenham total domínio e conhecimento do negócio, inseridos na cultura e procedimentos da empresa.

Desta forma, cita Luís Martins de Oliveira que:

[...] na abordagem centralizada estratégica, é orientada quase exclusivamente para as necessidades da alta direção, em vez de ter, como na abordagem descentralizada, o principal objetivo focado na construção de uma administração de aprendizagem e competência para toda a empresa. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2015, p. 51).

Nesse contexto, encontra-se a empresa objeto do estudo, nomeada na pesquisa como “Pagel Advogados”, com sede em Novo Hamburgo no Rio Grande do Sul. A empresa atua nas mais diversas áreas do direito na região do vale dos sinos e região metropolitana de Porto Alegre.

A temática deste trabalho concentra-se, em realizar uma análise dos processos internos, no que tange a gestão administrativa e financeira da empresa, buscando apontar situações onde os controles internos ou a falta deles ficam evidentes, desta

forma a pesquisa busca auxiliar e orientar na solução deste problema. Levando em consideração que a empresa já possui alguns processos internos estabelecidos em sua gestão, o problema desta pesquisa consiste em: Os processos atuais são suficientes para garantir eficácia dos seus processos e evitar falhas, é possível criar novos controles que minimizem as falhas?

Assim sendo o trabalho divide-se em seis partes, sendo que no primeiro momento está contido a introdução. A segunda parte aborda a importância dos controles internos. A terceira parte aborda os conceitos dos sistemas de controles internos. A quarta parte destina-se aos conceitos de controles internos na área financeira. A quinta parte destina-se a análise de dados, processos internos da empresa objeto do estudo e caracterização da empresa. Por último é descrito as considerações finais, estabelecendo o alcance dos objetivos.

2 CONTROLES INTERNOS

Com a necessidade cada vez mais presente das empresas obterem total controle sobre seus ativos, surge a necessidade de aplicação de métodos para controlar e orientar suas atividades, com isso os controles internos passam a ter um papel fundamental no controle e orientação das rotinas e procedimentos em uma empresa, tornando na maioria dos casos processos permanentes no dia a dia das empresas, trazendo consigo transparência e segurança na execução das rotinas nos mais diversos setores da empresa.

Nesse mesmo sentido, refere William Attie que:

[...] o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (ATTIE 2018, p.239).

Tendo em vista que o controle interno tem como característica organizar os processos nas mais diversas áreas, torna-se de suma importância para empresa dar a devida atenção a este fato.

Desta forma, cita Silvio Crepaldi que:

[...] os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos. É o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, conforme a NBC TA 315. (CREPALDI, 2019, p. 260).

O controle interno desempenha um papel básico nos seguintes aspectos eficiência e produtividade em qualquer departamento, o controle interno nada mais é do que um plano estrutura organizacional e métodos e procedimentos adotados dentro da organização a fim de proteger seus ativos, a empresa, também visa verificar adequação dos dados contábeis da empresa, melhorando assim a eficiência e apoiar a decisão de gestão da mesma, os principais objetivos citados quando estamos nos referindo a controle interno é justamente evitar erros, ineficiências e fraudes em uma administração fornecendo o respaldo necessário para uma empresa não mergulhar

em crises que possam comprometer a sua saúde financeira VAASSEN, MEUWISSEN e SCHELLEMAN, (2013) “[...] a importância do controle interno está diretamente relacionada à confiabilidade, os dados fornecidos são determinados por essas decisões e delas qual caminho a seguir, dados estes que se tornam vitais para o sucesso dos resultados apresentados”. Ainda enfatiza ATTIE (2018, p. 241) “[...] a confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância”.

Desta forma junto com os controles internos surge um personagem fundamental na execução e garantia dos trabalhos, sendo ela representa na figura do auditor interno.

Acerca do conceito de auditoria interna, pode-se verificar que:

[...] a Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. (NBC TI 01).

A gestão da empresa é responsável por estabelecer um sistema de controle interno, e os funcionários verificam sua conformidade e modificam para adaptá-lo ao novo ambiente. A partir do momento em que o controle interno é estabelecido para garantir a continuidade da vida comum da empresa, a importância do controle interno pode ser compreendida desta forma.

Nesse sentido, cita Silvio Crepaldi que:

[...] nesse contexto, a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de suas decisões. Com isso, pode-se entender que toda empresa possui controles internos, sendo que em algumas eles são adequados e em outras não. A diferenciação entre uma e outra pode ser feita ao analisar-se a eficiência dos binômios operações/informações x custos/benefícios. (CREPALDI, 2019, p. 271).

Desta forma, deve ser estabelecido um manual de procedimentos internos para definir claramente e limitar as responsabilidades dos funcionários ou departamentos internos da empresa, de preferência na forma escrita. Desta forma existem algumas atribuições a serem definidas, conforme cita CREPALDI (2019, p. 272) “[...] assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados, detectar erros e irregularidades e apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa”.

3 SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

O controle interno pode ser definido como um conjunto de padrões, usado por gerentes para garantir o comportamento da empresa ou setor sob sua responsabilidade para certificar que as ações aconteçam conforme planejado.

Após atingir um determinado porte, a empresa fará uma gestão descentralizada, existindo em cada setor uma responsável por determinada equipe e tomada de decisão, buscando a eficiência e atingir as metas pré-estabelecidas.

E nesse contexto, cita Luís Martins de Oliveira que:

[...] tais responsáveis devem, evidentemente, prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro da alçada de gerenciamento. Como consequência, os controles internos encontram-se em todas as áreas da entidade: vendas, recursos humanos, fabricação, compras, tesouraria etc. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2015, p. 71).

Falando fundamentalmente, a importância desses sistemas para a organização e todos os envolvidos reside em entender o controle como a última etapa do processo de gerenciamento.

E desta forma, cita Luís Martins de Oliveira que:

[...] o conceito de controles internos, para ser totalmente compreendido, deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica, bem como nas áreas operacionais. (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2015, p. 70).

Portanto, em um sentido mais amplo, os sistemas de controles internos incluem controles que podem ser exclusivos da contabilidade e da gestão da empresa, de acordo com ATTIE (2018, p. 242), o controle interno pode ser dividido em dois grupos:

- **Controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores;
- **Controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

A partir do momento em que se comprove que o controle interno garante a continuidade do processo de negócio do qual a empresa depende, pode-se entender a importância do controle interno, portanto resultados gerados desse processo é muito importante para os gestores possam usa-las para tomar decisões, de acordo OLIVEIRA, PEREZ e SILVA (2015, p. 71). A importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores:

- **Tamanho e complexidade da organização:** quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
- **Responsabilidades:** a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da

administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;

- **Caráter preventivo:** um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

Em geral, o objetivo do controle interno é prevenir erros e irregularidades que possam afetar os resultados financeiros, proteger os ativos, gerar dados contábeis confiáveis e orientar a administração na tomada de decisões. Os principais objetivos dos controles internos de acordo com OLIVEIRA, PEREZ e SILVA (2015, p. 73), estão relacionados abaixo:

- a) Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
- c) Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
- e) Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- f) Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
- g) Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- h) Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
- i) Assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
- j) Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- k) Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Pode-se definir o sistema de controle interno como um conjunto de partes coordenadas que se coordenam entre si para atingir um objetivo claro, CAVALHEIRO (2003, p. 41), define o sistema de controle interno deste modo: “[...] conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de uma unidade central de coordenação, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno”.

Sistema de controle interno tem como objetivo avaliar e analisar as ações e gestão da empresa, como avaliação de metas e objetivos, implementação de planos, e prova dos aspectos relativos aos procedimentos administrativos, econômica, eficácia e eficiência. Dessa forma, enfatiza ATTIE (2018, p. 240), “[...] podemos atestar que o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”.

Para a operação normal do sistema de controle interno, deve-se atentar não apenas para eficácia dos planos e procedimentos da empresa, mas também para a eficiência das práticas estabelecidas, neste caso também será necessário assegurar a capacidade de todo o pessoal envolvido no processo para implementar os

procedimentos prescritos de maneira eficaz e econômica. Portanto, todo o pessoal que compõe uma empresa ou setor, precisa obter informações suficientes para realizar suas tarefas e receber treinamento adequado nas áreas de tecnologia, gestão e operações.

4 CONTROLES INTERNOS VOLTADO A ÁREA FINANCEIRA

A área financeira de uma empresa pode ser considerada, em termos de controle, a mais importante, pois abrange atividades relacionadas com recursos facilmente disponíveis ou conversíveis em capital.

O controle financeiro é representado pela gestão da atividade e avaliação financeira da empresa. A falta desse controle é a principal causa da falência de empresas, pois para se manter no mercado a organização precisa continuar se desenvolvendo. Os relatórios financeiros gerados pela análise de dados de patrimônio e de fluxo de caixa podem melhorar a competitividade.

O sistema de controle financeiro interno é extremamente importante para a gestão as empresas, considerando suas diferentes atribuições, não só comprovam a relevância das responsabilidades e atenção ao cuidado, analisar, verificar e conduzir o controle interno de comportamento adequado fornecido pela autoridade competente e não se limita a evitar fraudes.

O controle interno eficaz não é apenas uma ferramenta de gerenciamento poderosa para tornar todas as atividades administrativas transparentes, mas também, visa buscar o controle e segurança nos processos.

Nesse sentido, cita Silvio Crepaldi que:

[...] os cuidados com o setor de contas a pagar concentram-se nos cheques de serviço, que podem ou não ser fantasmas, e na antecipação de pagamentos, com finalidade de recebimento de propinas”. Cabe ao auditor checar se a prática está consumindo dinheiro de investimento das empresas. Quanto às contas a receber, a tendência, com a crise de caixa na maioria das companhias, é abrir mão de recolher parte do valor financeiro (multas, juros) e receber apenas o montante principal. Pode haver dúvidas se o responsável pelo setor usou o bom senso ou foi propositadamente conivente. (CREPALDI, 2019, p. 268).

O controle financeiro interno é fundamental para a manutenção da empresa. Por meio deles, é possível verificar o andamento da organização e quais atitudes devem ser adotadas para alcançar os resultados desejados. Diante disso, o sistema precisa estar preparado para as mudanças na conjuntura econômica, por isso, inúmeras formas de métodos de controle são utilizadas para monitorar a entrada e saída de seus recursos em moeda.

O controle interno pode ser classificado como preventivo ou investigativo, dependendo do objetivo e do tempo de aplicação,

Nesse desta forma, cita Silvio Crepaldi que:

[...] são exemplos de controles preventivos: segregação de funções, limites e alçadas e autorizações”. Em um sistema de controle interno eficaz, é importante que existam mais controles preventivos do que detectivos. São exemplos de controles detectivos os que encontram falhas ou problemas nos processos, possibilitando a correção futura. (CREPALDI, 2019, p. 268).

Como principais formas de controle interno financeiro têm:

[...] controle bancário (conciliação bancária): é o controle do saldo das contas bancárias através de extratos onde se verificam os débitos e os créditos efetivados. Deve-se examinar “saídas (saques de cartão de crédito, tarifas bancárias, cheques emitidos descontados, transferências e pagamentos), entradas (depósitos, créditos de pagamentos pelo banco, cheques de clientes e transferências recebidas)” (PIMENTEL, 2007, p.37) e também os valores lançados pelo banco.

[...] controle de contas a pagar: é a gerência de todas as despesas existentes dentro da instituição. A partir de pagamento aos fornecedores até outras obrigações voltadas ao funcionamento da empresa que mesmo sem agendamento, você sabe que haverá. Para facilitar este controle, pode-se utilizar softwares de gestão ou até mesmo um fluxograma. (PIMENTEL, 2007, p.40).

[...] controle de contas a receber: controla o resultado das vendas a prazo e contém a inadimplência. O setor financeiro deve verificar qual é seu mecanismo atual de cobrança e a forma de pagamento de seus clientes (carnê, depósito, duplicata, etc), além de examinar o histórico individual de cada cliente (PIMENTEL, 2007, p.40).

O controle de contas a pagar, conforme orienta BASSO (2005), “[...] proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período”.

As contas a receber são oriundas de duplicatas ou faturas e estão relacionadas com as receitas da entidade. BASSO (2005), “[...] ressalta que, por meio do seu controle, é possível analisar quais são os clientes que estão com os seus pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber”.

Ainda nesse sentido enfatiza LINS, que:

[...] que todo esse processo inicia com uma eficiente análise da concessão de créditos aos clientes. Fator este que determinará o índice de inadimplência da empresa. O controle desses processos evita que lançamentos sejam efetuados incorretamente ou até mesmo que possam ocorrer fraudes. (LINS, 2011)

Atualmente não existe um padrão para controle financeiro interno. De acordo com a atividade da empresa, são ajustados aos riscos envolvidos e o volume de negócios, ou seja, de acordo com as necessidades de cada organização. Portanto, pode-se dizer que se o controle for devidamente projetado e sua aplicação funcionar corretamente, é possível identificar erros rapidamente.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 Contextualização da Empresa

O estudo foi desenvolvido com referência na empresa “Pagel Advogados”, com sede em Novo Hamburgo, RS. A empresa atua fortemente na área cível (família,

contratos, dentre outros), previdenciário (auxílio doença, aposentadorias, etc) e trabalhista, no qual tem grande representatividade na região.

A empresa teve seu início em 2011, e desde o surgimento foi se tornando um negócio promissor e sua marca foi criando força e reconhecimento na região, em 2019, através da pesquisa Marcas e Valores, foi reconhecida como um dos três escritórios de advocacia mais lembrados do município de Novo Hamburgo. O negócio funciona através de prestação de serviços jurídicos, atuando nas áreas civil, previdenciária e trabalhista, possuindo atualmente um portfólio de aproximadamente 3.000 mil clientes.

O escritório de advocacia em análise, através de seu sócio- administrador. A equipe é formada pelo Sócio- Administrador, uma recepcionista, uma Engenheira e Técnica e Segurança do Trabalho, bem como 03 advogadas que coordenam os setores do escritório, sendo que o setor cível é formado por 2 assistentes, setor previdenciário 1 assistente e 2 estagiários e o setor trabalhista por 2 advogadas, 1 assistente e 1 auxiliar, sem contar, um arquivista.

Em seu surgimento a mesma teve seu início com uma sede pequena alugada, empregando diretamente três funcionários, em 2017, a empresa inaugurou sua sede própria com um local de aproximadamente 200m², empregando diretamente em seu quadro funcional 15 pessoas.

A atual composição societária da empresa é formada por uma pessoa, onde a administração cabe única e exclusivamente a esta que detém 100% das cotas. De início, para dar seguimento a empresa, o capital investido foi de 65% próprio e 35% de terceiros. Em relação ao seu faturamento a empresa pode ser enquadrada no grupo PME (Pequenas e Médias Empresas).

5.2 Processos Internos da Empresa

Ao mapear os processos internos da área administrativa da empresa, sendo eles, cadastro de clientes no momento da chegada do cliente na recepção, contas a pagar e contas a receber, através de entrevista com o gestor, foi percebido que existe uma limitação no sistema na empresa, essa limitação ocorre na recepção, no que diz respeito ao cadastro de cliente, no contas a pagar e contas a receber, e essa limitação faz com que ocorra falhas em processos e controles internos.

Na parte operacional, o sistema atende as expectativas dos usuários, ou seja, no controle de processos, atas de audiências e demais questões relacionadas a atividade fim do escritório ele atende as expectativas dos usuários, porém nas demais áreas, como recepção e financeiro, notei através de uma entrevista, uma insegurança dos usuários no controle de suas rotinas, encontrando nesses pontos muitas oportunidades, tais como reorganização de processos e melhorias e criação de controles internos que buscam passar segurança aos colaboradores.

Na estrutura organizacional atual os serviços de contabilidade são terceirizados e executados fora do ambiente de negócios. As informações são enviadas mensalmente por meio de relatórios gerados pelo órgão competente, ou seja, não há análise por profissionais treinados, portanto o processo de operação é muito perigoso, pois quem opera as informações não tem o total conhecimento do processo.

O processo para um novo cliente ao chegar no escritório é identificado e devidamente cadastrado no sistema da empresa chamado de Integra, sistema vinculado a própria entidade da classe – OAB. Referido cliente, após a devida identificação pessoal é direcionado ao advogado responsável pelo respectivo setor.

Como antes dito, uma vez que na triagem da recepção o cliente refira o problema a ser resolvido, o mesmo é de imediato inserido pelo próprio sistema no controle de recepção, para que ao final de cada mês, a empresa saiba a quantidade de clientes novos, clientes que já mantem processo ativo, ou ainda, prósperos clientes que foram apenas sanar dúvidas, visando contato futuro e também média de fluxo de cada setor.

Uma vez que este cliente é novo, e aceita os termos da prestação de serviços, de imediato é impresso o contrato de honorários para assinatura e coleta de informações básicas para início do processo, bem como de documentos que enfatizem o caso.

Para cada ramo de atuação, seja o trabalhista, previdenciário ou cível é feito a cobrança de pagamento de honorários de forma diferente. O setor cível é cobrado por ação a ser ajuizada, mediante contrato de prestação de serviços, em que ficam estabelecidas as formas de pagamento do serviço contratado. Já a forma de contrato de honorários nos casos previdenciários se dá pela modalidade da ação a ser feita e quando do recebimento de valores pela Autarquia Previdenciária (INSS), através de alvará judicial. Por sua vez, o setor trabalhista é cobrado por percentual sobre o valor a ser acordado ou ganho ao final do processo, mediante alvará ou depósito em conta do escritório.

A pasta administrativa do cliente, que contém todos os dados documentos necessários para ajuizamento do processo, é formada e encaminhada a equipe para elaboração do processo, sempre após a assinatura do contrato de prestação de serviços. Analisado o caso concreto e formada a peça processual a ser apresentada ao juízo, ora corrigida pelo gestor de cada equipe, a pasta administrativa é encaminhada com documentos para a distribuição e ajuizamento do processo.

No momento da distribuição do processo judicial junto a esfera corresponde do objeto da ação, o responsável por tal atividade, realiza a última conferência dos documentos a serem apresentados ao juiz, bem como conferindo dados básicos, como o nome das partes, os pedidos, o valor da causa e a Cidade em que será distribuído o processo, mediante sistema próprio da Justiça do Trabalho (PJE), da Justiça Cível (EPROC) ou da Justiça Federal (EPROC).

Uma vez distribuída a ação, a pasta que era identificada no sistema como administrativa, torna-se uma pasta judicial, porquanto apresentada ao Poder Judiciário. Na referida pasta judicial administrativa física, irá conter uma cópia da petição inicial, dos documentos deixados pelo cliente e também do contrato de honorários firmado no atendimento inicial. Já no cadastro do cliente, o sistema interno da empresa permite que seja lançado o número do processo, com inúmeras outras opções, tais como objeto da ação, local de distribuição, responsável pelo processo, sendo a pasta encaminhada ao arquivo.

Ato contínuo, em cada oportunidade que o cliente liga para o escritório ou comparece fisicamente na empresa para obter informações processuais, o responsável atualiza no sistema os dados pessoais do cliente, como telefone, endereço, bem como dados bancários. Essa atualização de dados busca a efetivação de contato permanente com o cliente.

Cada área de atuação do escritório, atua da mesma maneira na parte administrativa, qual seja, da identificação do cliente na recepção para atendimento até o momento em que distribuído o seu processo perante o Poder Judiciário, inclusive, no que diz respeito ao lançamento de valores para recebimento de pagamentos, seja por alvarás judiciais, depósitos em conta, pagamento em espécie.

Significa dizer, a referida empresa conta com o mesmo sistema para identificar os pagamentos a serem feitos aos clientes e os respectivos recebimentos por meios de alvarás judiciais, depósitos em conta ou pagamentos em espécie.

O controle de pagamento de cada setor é inserido na própria ficha do cliente junto ao sistema interno. Um cliente pode ter mais de um processo e mais de uma forma de pagamento da prestação de serviços, sendo que, cada setor na parte de contas a receber no sistema, insere a modalidade de como o pagamento pelo cliente irá se dar, depósito em conta ou pagamento em dinheiro. De outro lado, também se lança na ficha do cliente, os valores a serem recebidos no processo, seja parcelado ou a vista, mediante depósito em conta ou alvará judicial.

Para melhor compreensão, importante adentrarmos numa introdução de como os valores de cada cliente são pagos e como o escritório recebe valores.

Firmado contrato de honorários com o setor cível, por exemplo, referida área juntamente como cliente discute o valor do serviço e suas condições de pagamento, a vista ou parcelado. Em determinado caso, a cliente optou por efetuar o pagamento em cinco parcelas mensais e consecutivas, sendo lançado na ficha desta cliente no sistema interno, as datas de pagamentos, a condição (parcelada) e a forma (dinheiro direto no escritório).

O responsável pelo setor de pagamentos do escritório, tem acesso a cada um dos cadastros pelo sistema interno utilizado, fazendo uso na maior parte da opção de financeiro, a qual contém a relação de valores a receber e a pagar, selecionando a respectiva data que se pretende consultar ou efetivar alguma atividade administrativa financeira.

Ocorre que, inúmeros são os problemas no momento de o escritório efetivar o repasse de valores aos clientes, problemas estes como realizar depósito para cliente A, quando o valor deveria ser do cliente B, isto causado porque o sistema não gera um código de cliente no momento do cadastro. Isto porque, o sistema que a referida empresa utilizada não é efetivo e contém problemas básicos já no cadastramento do cliente, quando este chega a empresa para consultoria jurídica. A maior concentração dos transtornos enfrentados pelo setor financeiro do escritório está no início do cadastramento do cliente no sistema, precisamente quando esse chega ao escritório, porquanto o sistema gera um número de identificação a este novo cliente, mas no momento de efetivar pagamentos, não há possibilidade de consultar pelo número ID do cliente, porquanto o sistema é falho.

Na parte de financeiro do sistema, este identifica por nome do cliente na parte de contas a receber ou a pagar, de maneira que, a ocorrência de problemas de pagamentos a cliente equivocados não é nada raro de acontecer. Referido sistema apresenta no relatório de contas a pagar, o nome do cliente, o número do processo (sem identificar a área – cível, trabalhista ou previdenciário), a data da entrada do crédito e o valor a ser transferido ao cliente.

O cliente Joãozinho da Silva Santos tinha um crédito trabalhista a receber e referida parcela foi identificada na conta do escritório para repasse ao cliente, mediante abatimento dos honorários trabalhista. Ocorre que, o funcionário responsável por tal transação financeira do escritório, não consultou no sistema que havia mais de um Joãozinho da Silva e transferiu valores a conta diversa, lançando o recibo dentro do cadastro do processo vinculado ao sistema do cliente, sendo observado dias após o equívoco, porquanto o Joãozinho da Silva Santos ligou questionando a demora do crédito em sua conta. O setor trabalhista ao identificar o processo ocorrido, remete ao responsável pelo financeiro para confirmação de transferência ou algum estorno e faz o contato com o cliente que recebeu os valores

erroneamente. Neste ponto, fica claro que falta na empresa um processo, que busque identificar clientes inadimplentes, para que o financeiro atue na resolução desse problema.

Neste caso, ao ser feito o contato com o cliente, este havia gasto os valores recebidos em sua conta e não tinha como restituir ao escritório, de modo que causou perda de valores e prejuízos irreversíveis, especialmente, de desorganização interna da empresa.

Noutra situação similar, o escritório conseguiu em tempo identificar o problema e pedir a determinado cliente a restituição de valores indevidamente creditados em sua conta, o que foi atendido de pronto e transferido ao cliente correto, gerando, também, dobro de despesas com transferências bancárias.

Outrossim, os clientes que optam por efetuar o pagamento da prestação de serviços diretamente na empresa, entregam os valores a qualquer pessoa que os atenda, sendo que este funcionário recebe os valores mediante recibo e realiza o repasse da quantia ao responsável pelo setor financeiro, que ao identificar o nome completo do cliente no sistema interno, procede com a baixa no cadastro deste do pagamento vincendo ou vencido, voltando o cadastro a não sinalizar nenhuma parcela em aberto na competência para este cliente.

Por sua vez, no que tange as despesas básicas do escritório, em que podemos citar cópias xerográficas de processos, combustível dos veículos ou até mesmo despesas com contador trabalhista na elaboração de conta de liquidação, são lançados por todos os funcionários que fazem uso de tais serviços, anotando direto na parte de contas a pagar do sistema interno financeiro, oportunidade em que todos os funcionários tem acesso a informações confidenciais da empresa, podendo ocorrer adulteração de informações.

A compra de material de escritório ou contato com fornecedores se dá por qualquer pessoa do escritório, não há controle interno da quantidade de material de escritório gasto no dia, semana ou mês. A gestão com o uso de automóvel do escritório, se dá por meio de tabela com controle de KM inicial e final, sem análise da destinação final.

Em suma, o sistema da referida empresa é o que norteia todas as áreas de atuação do escritório, inclusive, do responsável pelas transações financeiras.

5.3 Da Problemática a Resolução

Com trabalho desenvolvido através da empresa objeto do estudo, foi possível identificar diversas falhas na maioria de seus processos, situações estas que muitas vezes são desencadeadas por falta de um processo interno definido, cultura organizacional e falta de fermentas para aplicação de certos controles e processo durante a execução das atividades.

Percebe-se que, ao analisar a empresa de uma forma micro, adentrando nas peculiaridades de cada área, existe uma singularidade nos pontos chaves de processo, o que de certa forma torna isso uma falha comum ao todo da empresa, ficando evidente que a empresa cresceu de uma forma desordenada, não dando a necessária atenção aos detalhes que são importantes na execução das atividades.

Somando a ineficiência dos processos, há também uma limitação sistêmica no que diz respeito ao sistema hoje utilizado pela empresa, afetando negativamente os controles internos.

5.3.1 Cadastro de Clientes

Ao receber um cliente no seu primeiro atendimento, neste ponto específico, existe um processo eficaz que atende as necessidades da empresa, porém percebe-se que neste setor, fica evidente a limitação do sistema da empresa, pois ao realizar o cadastro, o mesmo não gera um código de cliente para uma melhor identificação do mesmo. Tal fato gera um risco para empresa, pois sem um ID, de identificação, fica evidente a falta de um controle para as demais áreas da empresa, visto que a mesma gira em torno de 3.000 clientes, e realizar esse controle por nomes expõe as demais áreas, principalmente a área de contas a pagar. Portanto como solução para este fato, entendo que a empresa responsável pelo sistema deveria ser acionada para corrigir essa falha, tornando o sistema mais seguro e eficaz no controle.

Tabela 1 - Análise do controle da recepção

Controle da recepção	Propostas
Realiza o cadastro do cliente	Esse cadastro, não gera um código de cliente no sistema o que dificulta e induz as demais áreas a erros
Controle de cliente por área (cível, trabalhista e previdenciária)	Criar um relatório, vinculando o cliente ao número do seu processo e setor responsável

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

5.3.2 Contas a Pagar

Neste setor foi possível identificar diversas oportunidades de melhorias e aplicação de processos e controles internos, afim de evitar, falhas e desgastes entre as áreas para com os clientes.

O primeiro ponto a ser abordado é referente ao sistema, e desta forma não há como separar o problema encontrado na recepção, pois ao corrigir o cadastro de cliente junto ao sistema, o setor de contas a pagar poderá realizar o seu controle através do código de cliente, mitigando assim, erro ocasionados devido a hoje realizar o controle por nome de cliente.

Em relação processo interno, entendo que existe uma falha, conforme citado, hoje todo o cadastro e lançamento de pagamentos para clientes é realizado pelo gestor de cada área de empresa (Cível, Previdenciária e Trabalhista). Entendo que isto deixa uma porta aberta para erros, pois o responsável pelo financeiro não tem ciência do que está sendo lançado. Entendo que uma melhoria nesse processo seria esse processo sair da alçada dos gestores de cada área, e passar a ser efetivado pelo responsável do financeiro, pois desta forma ele terá conhecimento do volume e poderá criar controles para organizar as rotinas de pagamento.

Outro ponto a destacar referente a processos interno no contas a pagar, é que hoje qualquer funcionário pode solicitar junto ao responsável financeiro dinheiro para aquisição de matérias de expediente, neste fato, acredito que o ideal seria o delegar pessoas chaves na empresa para efetuar esta atividade, pois isso reduziria a possibilidade fraudes ou erros, e facilitaria o controle do setor de contas a pagar na conciliação e lançamento de notas sistema para justificar o gasto.

Ainda cabe ressaltar, que como uma proposta de controle interno na empresa, deveria ser retirado o acesso de todas as pessoas tem para lançar no contas a pagar, entendo que esta deveria ser uma atividade única e exclusivamente do setor financeiro, propiciando desta forma uma maior controle de despesas da empresa.

Tabela 1 - Análise do controle do contas a pagar

Controle do contas a pagar	Propostas
Contas são pagas através de internet banking (transferências)	Realizar pagamentos em dias específicos da semana
Relatório de controle de pagamentos a clientes	Confrontar alvarás contra os valores que devem ser repassado ao cliente
Não é realizada uma conciliação bancária	Criar uma conciliação da conta com o razão

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

5.3.2 Contas a Receber

Neste setor, foi detectado alguns problemas de processos referente a execução das atividades do responsável pelo financeiro, ou seja, nem todo valor recebido e registrado no sistema, e os que são registrados, são executados pelo gestor da área responsável pelo cliente, tornando assim impossível o setor financeiro ter controle dos valores. Novamente reforço que ao receber um alvará de recebimento referente a um processo, deve-se encaminhar ao financeiro para que o mesmo faça o registro, possibilitando desta forma a criação de controles, seja no próprio sistema ou em planilhas auxiliares de Excel.

Destaco também, que existe uma falta de orientação quanto a processos internos, o que de certa forma acaba trazendo consigo falhas no tocante a controles internos, isto por que, se um cliente resolve pagar os honorários advocatícios em dinheiro, fato este muito frequente na empresa, qualquer pessoa pode receber este valor, causando assim uma brecha enorme para erros, sejam esses erros ocasionados por má fé, ou por negligencia. Entendo para um melhor controle, deveria este cliente ser encaminhado ao financeiro e efetuar este pagamento diretamente neste setor, realizando desta forma todo o controle de informações e valores dentro setor, facilitando desta forma uma maior segurança para as finanças da empresa, setor este que é alta importância dentro de uma organização.

Desta forma, foi possível identificar, muitos pontos de melhoria no que diz respeito aos processos internos, sejam eles, propostos através de uma reestruturação de algumas atividades, melhorias no sistema da empresa, e introdução de uma cultura de auditoria interna, buscando desta forma aplicar controles internos eficientes, tonando a empresa, uma empresa que traz segurança aos seus colaboradores e clientes.

Tabela 1 - Análise do controle do contas a receber

Controle do contas a receber	Propostas
Recebimento através de dinheiro em espécie e depósitos bancários	Lançar no sistema todos os valores recebidos
Não há um controle através de relatórios de recebimentos de valores referente aos processo e honorários	Criar planilha de controle de recebimento por cliente

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo de caso, constatou-se que independente da classificação do negócio da empresa ser de pequeno, médio ou grande porte, a importância do controle interno para a empresa torna-se de suma importância, pois o sistema de controle interno não é apenas uma ferramenta de gestão, ele traz consigo um série de benefícios, tais como informações mais seguras e confiáveis para auxiliar os gestores na tomada de decisão, aumentando de maneira significativa a confiabilidade nas atividades da empresa, visando como propósito sempre minimizar erros e detectar fraudes que possam vir a afetar a saúde financeira de uma empresa.

É compreensível que, dado o conhecimento adquirido, os objetivos propostos possam ter sido alcançados, por meio de referenciais teóricos e sugestões de melhorias, e que de certa forma a empresa possa implementar mudanças de processos e métodos de forma simples, mas coerente, com base em informações confiáveis e oportunas, para minimizar e reduzir os erros, que a empresa objeto do estudo possa corrigir erros apontados para obter melhores resultados.

Espera-se que após esta pesquisa, a empresa opte por realizar as mudanças propostas, necessárias para um melhor controle nos sistemas de controle interno, principalmente na área financeira, onde ficou evidente a falta de controles que asseguram uma confiabilidade de seus resultados.

Desta forma, conclui-se que os processos internos bem estruturados, geram conseqüentemente controles internos eficazes, a fim de proteger e resguardar o seu patrimônio. Todavia esse maior controle dentro da empresa, traz consigo uma atuação mais segura das atividades, mitigando desta forma erros passíveis de fraudes, trazendo aos seus gestores uma maior segurança na análise de dados.

REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2018. Grupo GEN, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017229/>. Acesso em: 07 Nov 2020

BASSO. I. P. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

CAVALHEIRO, Jader Branco. **A organização do sistema de controle interno dos municípios**. Porto Alegre: CRCRS, 2003.

CFC - **CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE**. Resolução nº 986, de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC TI 01 – da Auditoria Interna. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília, 2003. Disponível em https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_986.pdf; Acesso em 31 Out. 2020

CREPALDI, A. S. **Auditoria Contábil - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2019. Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022773/>. Acesso em: 07 Nov 2020

LIMA, H.M.A.; MELO, F.A.O.; REIS, P.N.C.; LIMA, C.C.S.; OLIVEIRA, V.M.S. **Controle Interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes dentro das Organizações**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

LINS, L. dos S. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIMENTEL, Alex. **Tudo o que você precisa saber sobre economia**. São Paulo: Digerati Books, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=hneefwyFW88C&pg=PA37&dq=controle+banc%C3%A1rio&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjWy7jarr_WAhWJhJAKHTR4Bo8Q6AEINzAD#v=onepage&q=controle%20banc%C3%A1rio&f=false. Acesso em: 10 nov. 2020.

SANTOS, O.L.M.D.P.J.J.H.S.C.A. D. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução**, 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015: Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>. Acesso em: 07 Nov 2020

VAASSEN, E.; MEUWISSEN, R.; SCHELLEMAN, C. **Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.