

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARILENI NERY DE MACEDO**

**IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO  
CONTÁBIL**

**CAXIAS DO SUL**

**2017**

**MARILENI NERY DE MACEDO**

**IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO  
CONTÁBIL**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Alex Eckert  
Orientador TCC II: Prof. Dr. Alex Eckert

**CAXIAS DO SUL**

**2017**

**MARILENI NERY DE MACEDO**

**IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS  
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO  
CONTÁBIL**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade de  
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Dr. Alex Eckert  
Orientador TCC II: Prof. Dr. Alex Eckert

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Presidente

-----  
Prof. Dr. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

-----  
Prof. Ma. Sinara Jaroseski  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Prof. Esp. José Alberto Momoli  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, que me incentivaram, em especial a meu esposo, Tairone que muito contribuiu para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Eckert, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, aos meus pais, irmãos e meu esposo que sempre tiveram paciência e compreensão nos momentos em que eu não estive presente, aos meus colegas de trabalho e meu diretor por acreditarem na minha capacidade e pelas orientações e conhecimento transmitidos que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

*“A persistência é o menor caminho do êxito.”*

Charles Chaplin.

## RESUMO

Os Controles Internos possuem inúmeros fatores que podem ser considerados como uma importante ferramenta para o gerenciamento de qualquer empresa, cada uma com a estrutura que atenda às suas necessidades. Através dos Controles Internos é possível organizar os departamentos existentes e manter um nível de informações coerentes que auxiliará na tomada de decisões, gerando ganhos significativos com um aproveitamento satisfatório de seus recursos e oferecendo um serviço diferenciado. Desta forma, foi realizada uma pesquisa que teve como objetivo identificar como a implantação de Controles Internos poderá auxiliar os departamentos administrativo e financeiro na obtenção de melhores resultados. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo, com análise qualitativa, de um escritório contábil. Como resultados, identificou-se que, através do auxílio de planilhas voltadas ao Controle Interno, poderá maximizar os resultados relacionados às receitas oriundas da prestação de serviços aditivos. Também poderá auxiliar na tomada de decisão referente às rotinas nos serviços aditivos, se tornando mais abrangente e segura, já que se trata de uma receita não regular, mas expressiva. A necessidade de controle dos serviços não regulares é algo importante dentro de um escritório de contabilidade, pois reflete diretamente nos resultados financeiros, no atendimento das necessidades dos clientes, e também no controle da organização operacional, apontando possíveis necessidades de mudanças ou aperfeiçoamento das rotinas.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Tomada de Decisões. Serviços Aditivos. Resultados Financeiros. Escritório de Contabilidade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formação e escolaridade dos funcionários da empresa objeto de estudo de caso.....	32
Figura 2 – Organograma do Escritório de Contabilidade Novos Horizontes.....	35



## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Serviços regulares.....	36
Quadro 2 - Serviços aditivos.....	37
Quadro 3 - Disparador para faturamento dos serviços.....	38
Quadro 4 - Notificação de prestação de serviços aditivos.....	39
Quadro 5 - Planilha para controle de recálculos por departamento (P1).....	41
Quadro 6 - Planilha para controle de recálculos na triage (P2).....	42
Quadro 7 - Planilha para monitoramento de pagamento de tributos por cliente (P3).....	45
Quadro 8 - Controle interno de ramo de atividades.....	47
Quadro 9 - Relação de declarants de imposto de renda pessoa física.....	50
Quadro 10 - Resumo de itens abordados no estudo de caso.....	52

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	11
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES.....	14
1.4	OBJETIVOS.....	14
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1	CONTABILIDADE .....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Funções da contabilidade</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Ramos da contabilidade</b> .....	<b>17</b>
2.2	CONTROLADORIA.....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Funções da controladoria</b> .....	<b>18</b>
2.3	AUDITORIA .....	18
<b>2.3.1</b>	<b>Funções da auditoria</b> .....	<b>19</b>
2.4	CONTROLES INTERNOS .....	19
<b>2.4.1</b>	<b>Objetivo de controles internos</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Processos de implantação de controles internos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Tipos de controles internos</b> .....	<b>23</b>
2.4.3.1	CONTROLES INTERNOS ESTRATÉGICOS .....	23
2.4.3.2	CONTROLES INTERNOS DIRETIVOS.....	24
2.4.3.3	CONTROLES INTERNOS OPERACIONAIS .....	24
<b>2.4.4</b>	<b>Importância de controles internos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Princípios de controles internos</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Limitações de controles internos</b> .....	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	28

<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL NOVOS HORIZONTES</b>	<b>29</b>
	.....	
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	29
4.1.1	<b>Histórico</b> .....	<b>29</b>
4.1.2	<b>Clientes</b> .....	<b>30</b>
4.1.3	<b>Fornecedores</b> .....	<b>31</b>
4.1.4	<b>Organograma da empresa</b> .....	<b>31</b>
4.2	SERVIÇOS PRESTADOS PELO ESCRITÓRIO .....	33
4.2.1	<b>Serviços regulares</b> .....	<b>33</b>
4.2.2	<b>Serviços aditivos</b> .....	<b>34</b>
4.3	ROTINAS DE FATURAMENTO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO .....	34
4.3.1	<b>Faturamento dos serviços regulares</b> .....	<b>35</b>
4.3.2	<b>Faturamento dos serviços aditivos</b> .....	<b>36</b>
4.3.2.1	Serviço Aditivo de Recálculos (SA1).....	36
4.3.2.2	Parcelamento de Impostos (SA4) .....	40
4.3.2.3	Recuperação de Impostos (SA5) .....	43
4.3.2.4	Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física (SA11) .....	45
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>50</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Com a competitividade no mercado de prestação de serviços, os gestores buscam no dia a dia corporativo um desempenho administrativo que alie a boa prática da gestão ao sucesso de seus negócios, pois administrar requer controle contínuo de todos os processos de uma empresa.

A necessidade de controle é tão importante quanto a lucratividade de uma empresa e ter à disposição ferramentas que assumem um papel de guia de dimensionamento que prestam informações que auxiliam na tomada de decisões pode fazer toda a diferença no momento de planejar, investir e projetar crescimento.

O escândalo na Petrobrás publicado em junho de 2015 no Jornal Valor Econômico, pela jornalista Daniela Meiback (2015), evidencia que a ausência de um Controle Interno expõe a ineficiência do controle existente associado a funcionários que ignoraram o código de ética da empresa. A corrupção que veio à tona com a Operação Lava Jato expôs os prejuízos financeiros e contábeis sem precedentes para a empresa estatal Pretróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, e para o país.

Este fato só reforça que a adoção de Controles Internos possibilita o acompanhamento acerca da política organizacional, da visão da empresa e do comprometimento da equipe que gera informações com segurança e confiabilidade. Este instrumento de gestão, além de minimizar os riscos e controlar custos também facilita no gerenciamento operacional e aperfeiçoa o cumprimento das metas e objetivos definidos pela administração, bem como fomenta a gestão estratégica e o desempenho financeiro.

Cada empresa desenvolve seu Controle Interno conforme com as suas necessidades e particularidades. O aprimoramento deste sistema varia de acordo com porte da empresa e sua capacidade de investimento nesta ferramenta, pois para grandes corporações há a utilização de sistemas de Controles Internos sofisticados e complexos, porém para empresas de pequeno porte um simples sistema de Controles Internos se mostra suficiente às necessidades administrativas.

O sistema de Controles Internos tem em sua estrutura conceitos apoiados em bases de diferentes ramos da contabilidade, como a controladoria que em suas análises e conhecimentos técnicos unidos à administração da entidade

complementam lacunas que auxiliam na realização de atividades gerenciais e possibilitam uma visão muito mais ampla sob aspectos que quando analisadas separadamente não proporcionariam resultados em longo prazo com informações seguras. Também se apoia em conceitos da Auditoria, a qual verifica e valida às operações internas para assegurar-se da efetividade legal e visão empresarial.

A concorrência de mercado no ramo da prestação de serviços contábeis força as empresas especializadas na área a dispor de um diferencial na hora de oferecer seu produtos ou serviços. Tal atrativo só é possível quando se tem um controle confiável sobre sua capacidade operacional e econômica.

Controles Internos parte do planejamento estratégico interno de acordo com as premissas definidas e traçadas pela diretoria para alcançar seus objetivos e sanar ineficiências.

A escolha desse tema se reveste de muita importância à medida que grande parte do insucesso das empresas se deve ao fato das mesmas desconhecerem a capacidade e as dificuldades internas para redirecionar demandas ou despertar necessidades em seus clientes agregando valor aos serviços prestados.

Diante do exposto, este trabalho tem como um de seus objetivos, por se tratar de um estudo de caso, promover o aprimoramento profissional. Com a oportunidade da vivência de seus resultados no dia a dia, possibilitando pôr em prática conceitos e métodos estudados na vida acadêmica aliada a pesquisas realizadas nas fontes bibliográficas disponíveis.

Já para o meio acadêmico e científico, poderá servir de fonte de consulta para futuros trabalhos com tema similar e também proporcionará a possibilidade da continuidade e aprimoramento da pesquisa.

Este trabalho reúne conceitos de Contabilidade, Auditoria e Controladoria com foco na gestão administrativa e financeira. Unir técnicas destas áreas com o objetivo de maximizar lucros, orientar investimentos e auxiliar no planejamento estratégico e operacional das empresas com projeção de crescimento econômico.

## 1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante registro, a demonstração expositiva e interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e informações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial (CREPALDI, 2010).

A Contabilidade se divide em vários ramos de especialização, um deles é a Controladoria. Segundo Oliveira (2013), pode-se entender Controladoria como departamento responsável pelo projeto, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

A Contabilidade tem a finalidade precípua de promover os meios informativos e de controle com o intuito de coletar todos os dados ocorridos na empresa e que tenham, ou possam ter, impactos e causar variações em sua posição patrimonial. A Contabilidade é um instrumento de medição e avaliação do patrimônio e dos resultados auferidos pela gestão da Administração da entidade (ATTIE, 2012, p.4).

Controles Internos são mecanismos adotados pelas empresas no sentido de amenizar os impactos que quando implantados, são capazes de amenizar ou eliminar gargalos que impeçam o alcance dos objetivos da empresa e possibilitam vantagens competitivas (IMONIANA; NOHARA, 2006, p. 38).

A oportunidade de aplicar na prática conceitos contábeis especificamente da controladoria e auditoria motivou a autora a escolha do tema. O oportuno momento se faz em razão de a empresa objeto de estudo de caso estar passando pelo processo de implantação de um sistema de Controles Internos e gestão financeira que também atingirá a área administrava onde a mesma está diretamente envolvida.

Analisar a evolução dos processos e os benefícios que o Controle Interno pode trazer aos resultados da empresa, bem como comparar os resultados e processos que não estejam em conformidade com os princípios de Controle Interno. Assim, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: De que maneira a implantação de Controles Internos poderá auxiliar na obtenção da melhoria dos processos nos departamentos administrativo e financeiro do Escritório de Contabilidade Novos Horizontes Ltda?

### 1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

Considerando a implantação de Controles Internos, empresas que utilizam este sistema para o gerenciamento de suas despesas e receitas percebem o retorno de seu investimento e sua lucratividade.

Nas empresas que não utilizam um sistema de Controles Internos para o gerenciamento operacional e ou de resultados tem uma rentabilidade e eficiência inferior, onde não há padronizações, muitas vezes acabam tomando decisões sem o respaldo de informações importantes a respeito de sua capacidade operacional.

Para as empresas que optam em investir em um sistema de Controles Internos com o apoio da alta administração, tem a possibilidade de gerenciar os processos de maneira a conseguir agregar valor aos seus serviços prestados e diversificar seus negócios. Estas inovações abrem precedentes para atender a demandas ainda não percebidas pela concorrência e modifica a cultura interna da empresa.

Em comparação entre empresas que optaram em adotar os Controles Internos em seus processos onde houve a implantação, mas que a ineficiência administrativa e operacional acaba por não gerar resultados satisfatórios. E empresas que não adotaram nenhum sistema de Controles Internos e continuam trabalhando de maneira tradicional, quais foram as maiores discrepâncias em termos de resultados operacionais e econômicos.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é verificar de que maneira a implantação de Controles Internos poderá auxiliar na obtenção de melhores resultados nos departamentos administrativo e financeiro do Escritório de Contabilidade Novos Horizontes.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado ao tema;
- Mapear quais são as rotinas atualmente utilizadas na empresa objeto de estudo de caso;
- Analisar as rotinas existentes nos departamentos administrativo e financeiro;
- Fazer entrevistas com os coordenadores dos departamentos a respeito das maiores dificuldades de controles relativos as suas rotinas;
- Verificar em quais rotinas existem mais necessidades de utilização de Controles Internos;
- Sugerir a implantação dos Controles Internos nos processos mais problemáticos.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos teóricos referente a administração, controle de processos, a importância do Controle Interno e seus benefícios com embasamento nas áreas de controladoria e auditoria. Também serão colocados os tipos de Controles Internos com seu conceito. O que diz o órgão regulador e a estrutura recomendada para o porte de cada empresa, bem como o custo benefício do investimento.

No terceiro capítulo é aplicado o método escolhido para o estudo de caso, com a pesquisa documental análise dos dados coletados descrevendo-os e classificando-os.

No quarto capítulo é feito um levantamento das rotinas atualmente utilizadas na empresa objeto de estudo de caso, como a forma de controle dos serviços prestados e suas receitas, ou seja a realização da pesquisa em si.

Ao final, no quinto capítulo, apresenta-se a conclusão.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTABILIDADE

Contabilidade é a ciência que possibilita, por meios de suas técnicas, o controle permanente do Patrimônio das empresas. (RIBEIRO, 2010 p. 10).

Contabilidade esta naturalmente ligada a controle desde os primórdios do nascimento desta ciência. “A sua preocupação básica era demonstrar com os registros das contas, feitos de forma correta e devidamente acompanhados, poderiam resultar em informações úteis aos mercadores no gerenciamento do negócio” (COELHO; LINS 2012, p. 39).

Assim como as demais áreas de conhecimento, a contabilidade desenvolveu-se buscando responder aos anseios da sociedade, tendo como objetivo gerar informações para a tomada de decisões (FAVERO *et al.*, 2011, p. 3).

A contabilidade tem a finalidade precípua de promover os meios informativos e de controle com o intuito de coletar todos os dados ocorridos na empresa e que tenham, ou possam ter, impactos e causar variações em sua posição patrimonial. A contabilidade é o instrumento de medição e avaliação do patrimônio e dos resultados auferidos pela gestão da Administração da entidade (ATTIE, 2010, p. 4).

Conforme afirma Crepaldi (2002), dependendo do ramo a ser seguido, sendo ela gerencial ou financeira entre outras, as informações que a contabilidade produz poderão auxiliar para uma análise estratégica futura ou nortear tomadas de decisões com base em registros históricos.

O enfoque social da contabilidade considera que a informação contábil deve fornecer aos grupos de usuários aos quais essa informação é dirigida bases nas quais deverão apoiar-se os julgamentos que visam à melhoria do processo decisório objetivando uma otimização do bem-estar social (FIGUEREDO; FABRI, 2011, p. 37).

#### 2.1.1 Funções da contabilidade

A Equipe de Professores da FEA/USP (2008) define como função da contabilidade o controle e o planejamento. O controle como uma forma de garantia

de que a organização está trabalhando de acordo com as políticas definidas pela alta administração e o planejamento como forma de projeção dos objetivos traçados.

CHING *et al.* (2003) definem que a função fundamental da contabilidade é fornecer informação útil para a tomada de decisões econômicas.

### **2.1.2 Ramos da contabilidade**

De acordo com Toigo (2009) é exigido um conhecimento razoável do contador e este conhecimento traz a necessidade de buscar informações em outros campos do conhecimento, como economia, direito, sociologia entre outros. O conhecimento do contador desenvolvido em outras áreas tem um efeito complementar, visto que todas as áreas do conhecimento utilizam a contabilidade. Neste contexto é importante a forma com que a contabilidade é visualizada.

## **2.2 CONTROLADORIA**

Conforme Reginato e Nascimento (2010), a controladoria tem a função de preencher lacunas de comunicação entre contadores e administradores unindo informações históricas, presentes e futuras a critérios de mensuração para a tomada de decisão.

Para Padoveze (2009) a controladoria cabe à responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude. Ainda complementa que Contabilidade e Controladoria tem o mesmo campo de atuação e estudam os mesmos fenômenos.

A organização de uma empresa deve seguir princípios administrativo de maneira a segregada e funcional no sentido de facilitar o controle interno.

Na controladoria, a autoridade é exercida de forma descentralizada; ao controller é delegado o máximo do Binômio Autoridade x Responsabilidade na execução das atividades técnicas e de supervisão, reservado para si toda a responsabilidade de coordenação, controles e integração corporativa dos diversos segmentos administrativos (CREPALDI, 2002, p. 37).

Padoveze (2002), afirma que para alguns autores a controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil.

A controladoria pode ser considerada como uma forma de evolução da contabilidade, onde a geração de informações para os gestores tem maior importância do que a divulgação de informação para os usuários externos da empresa (MELLO *et al.*, 2009, p.172).

Para Peleias (2002) para garantir à continuidade a empresa deve manter sua operacionalidade, e para a realização de uma gestão eficaz deve se adequar a utilização de seus recursos e ficar atenta a fatores que alteram os resultados.

### **2.2.1 Funções da controladoria**

Padoveze (2009) argumenta que a controladoria não tem uma posição passiva no meio da alta administração, pois sua função é de alerta permanente e possui a responsabilidade do fazer acontecer o planejamento traçado.

Conforme Peleias (2002), o principal processo de gestão de uma empresa passa por etapas que precisam ser adaptados de maneira ordenada a realidade atual da empresa. Neste sentido a controladoria contribui da seguinte maneira:

- planejamento: possibilita a informações para que a empresa possa ter a sua dispor diversas possibilidades de ação junto a seu patrimônio;
- execução: através da comparação de desempenho real nas transações efetivadas;
- controle: avaliação de desempenho por comparação de informações acerca da gestão e seus resultados da seguinte forma:
  - elaboração de análise se desempenho;
  - definição de regras de análises de resultados.

### **2.3 AUDITORIA**

Almeida (2010) coloca que (...) o auditor independente necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de Controle Interno relacionado com a parte contábil. Proceder e revisão analítica das contas do ativo, passivo, despesa

e receita, a fim de estabelecer natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria, colher as evidências comprobatórias das informações das demonstrações financeiras e avaliar essas evidências (ALMEIDA 2010, p. 24).

Attie (2010) diz que auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.

Auditoria é o processo de confrontação entre uma situação encontrada e um determinado critério, ou, em outras palavras, é a comparação entre o fato efetivamente ocorrido e o que deveria ocorrer (ARAÚJO *et al.*, 2008, p. 3).

### **2.3.1 Funções da auditoria**

Conforme Boyton *et al.*, (2002), a auditoria tem a função de obter e avaliar evidências para determinar se certas atividades financeiras e operacionais de uma entidade obedecem a condições, regras ou regulamentos a ela aplicáveis.

## **2.4 CONTROLES INTERNOS**

Para Nascimento e Reginato (2012), os Controles Internos podem ser entendidos como todo o arcabouço de normas e procedimentos existentes na empresa, que visam a tornar seus processos administrativos rastreáveis, de forma que as informações necessárias ao bom andamento desse processo seja, fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras e a rastreabilidade e a salvaguarda dos ativos da empresa consumidos durante as suas implementações.

Considerando sua importância e grande amplitude, o conceito de controles internos, para ser totalmente compreendido, deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica, bem como nas áreas operacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2013, p.70).

De acordo com Crepaldi (2002), pode-se definir Controle Interno como o sistema, de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos adotados com a finalidade de:

- salvaguardar os ativos e
- Verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais;
- desenvolver a eficiência nas operações;
- comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.

Ainda, conforme Almeida (2010), o Controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Attie (2010) atesta 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.

O Controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, método ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2010, p. 42).

O COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 1992 definiu controles internos da seguinte forma: Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Para Boynton *et al.* (2002), Controles Internos representam um processo, um meio para atingir um fim operado por pessoas com segurança razoável e por este motivo deve-se considerar seus custos e benefícios. Mesmo assim para estes autores que se baseiam no relatório do COSO, o Controle Interno deve possuir três características importantes: eficiência, eficácia, obediência às leis e confiabilidade. Também seguindo orientações do COSO (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION*) Controles Internos devem seguir uma estrutura conceitual:

- ambiente de controle: Representa a organização como um todo, materializa;
- avaliação de riscos: é necessário identifica-los para ter um planejamento sobre como lidar com eles e distinguir sua relevância no processo;
- atividade de controle: procedimentos que asseguram que as políticas internas são seguidas de acordo com a determinação da alta administração;
- informação e comunicação: obediência aos cronogramas, e troca de informações;
- monitoração: é o controle dos controles internos, avalia o desempenho e a funcionalidade.

De acordo com CHENG, GOH e KIM (2017), em estudo sobre Controle Interno e eficiência operacional, relatam que um Controle Interno ineficiente pode causar um impacto negativo nas informações operacionais internas, que por sua vez leva a uma tomada de decisões pobre que reflete deste a compra de materiais em períodos errados, com preços elevados e resultariam em tomadas de decisões equivocadas.

#### **2.4.1 Objetivo de controles internos**

Oliveira *et al*, (2001) informam que todas as áreas da entidade têm Controles Internos com a função objetivamente econômica e também provedor de alavancagem operacional onde se amplia resultados utilizando menos recursos e evitando o desperdício.

O conceito, a interpretação e a importância do Controle Interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar:

- a salvaguarda dos interesses da empresa;
- precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- o estímulo à eficiência operacional; e
- a aderência às políticas existentes (ATTIE, 2010,p. 155).

O COSO (1997) estabeleceu como objetivos para Controles Internos, garantir a operacionalidade trazendo a eficiência e eficácia nas metas da entidade. A divulgação através de relatórios internos e externos com confiabilidade e transferência e a conformidade obedecendo a normatizações legais e regulamentares.

De acordo com Vovchenko, Holina, Orobinskiy e Sichev (2017), Controles Internos fornecem aos proprietários do negócio uma melhora no desempenho. A avaliação da eficácia do gerenciamento de riscos e controle de procedimentos em diferentes estágios permite uma proteção adicional contra riscos financeiros e corporativos.

Conforme Nascimento e Reginato (2010), na medida em que o Controle Interno seja coeso, e que proteja a gestão através de mecanismos de detecção de erros operacionais não detectáveis pelo banco de dados da empresa, que afetem a qualidade da informação e que corroborem para preveni-los, torna-se o pilar central da contabilidade e de outras fontes de informações, por assegurar-lhes que todos os eventos quantificáveis estejam convenientemente registrados.

#### **2.4.2 Processos de implantação de controles internos**

Para Nascimento e Reginato (2010), os modelos de gestão das empresas definirão o nível de dificuldade para a implantação do sistema de Controles Internos, uma vez que cada empresa segue uma visão e uma cultura de acordo com sua administração.

Já para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) as implantações de Controles Internos passam a servir de orientação básica para empresários e por melhores que sejam esta não será capaz de suprir falhas humanas e nem mesmo garantir eficiência e eficácia de seu funcionamento.

De acordo com Almeida (2010, p. 52), para o levantamento do sistema de controle interno são obtidas as seguintes informações:

- leitura dos manuais internos de organização e procedimentos;
- conversa com funcionários da empresa;
- inspeção fiscal desde o início da operação (compra, venda, pagamentos etc.) até o registro do razão geral.

### 2.4.3 Tipos de controles internos

Para Oliveira *et al*, (2007) Controles Internos estratégicos são chamados de controle de gestão, e este deve fornecer informação que permita tanto elaborar o planejamento estratégico como facilitar a adequação da estratégia à estrutura que se desenhou, ou seja, o controle estratégico. Segundo a estrutura de poder das corporações, os controles podem ser diferenciados em três grandes categorias:

- controles internos estratégicos;
- controles internos diretivos, e
- controles internos operacionais.

#### 2.4.3.1 CONTROLES INTERNOS ESTRATÉGICOS

Nas empresas de classe mundial, o Controle Interno deve ser visto em seu contexto mais elevado de instrumento de gestão. O sistema normativo, as políticas, diretrizes, enfim, toda estrutura organizacional, podem ser considerados legítimos integrantes do sistema de controle (OLIVEIRA *et al*. 2011, p. 81).

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013), Controles Internos estratégicos, constituem o sistema normativo e político na estrutura organizacional de uma empresa. O Controle Interno deve estar caracterizado ao tipo de estratégia e estrutura adotado pela empresa. Estes controles deverão auxiliar no aperfeiçoamento de estrutura organizacional.

Ao falar sobre controle sobre o sistema de informação (...) o planejamento e o controle das operações dependem do conhecimento que a administração tem das atividades e operações passadas, presentes e futuras. A direção executiva não pode estar presente para observar todas as operações nem inteirar-se de todas as decisões tomadas nos diferentes níveis da organização. O sistema de informação equivale aos “olhos e ouvidos” da administração e uma das características que distinguem as empresas mais bem-sucedidas é, muitas vezes, a qualidade da informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisões (CREPALDI, 2002 p. 65).



### 2.4.3.2 CONTROLES INTERNOS DIRETIVOS

A administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de Controle Interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias (ALMEIDA, 2010 p. 43).

Os objetivos do Controle Interno expostos visam à configuração de segurança adequada às atividades praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal. A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de Controle Interno adequado. Qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto (ATTIE, 2010 p. 160 e 161).

### 2.4.3.3 CONTROLES INTERNOS OPERACIONAIS

Para Attie (2010), o objetivo do Controle Interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina promover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. As inúmeras tarefas praticadas pelos diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo.

## 2.4.4 Importância de controles internos

Crepaldi (2002) diz que é de fundamental importância da utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

De acordo com Oliveira *et al.* (2011), quando não se possui procedimentos relacionados a Controles Internos pode haver informação contábeis distorcidas involuntárias que provocarão decisões equivocadas causando desperdícios.

### 2.4.5 Princípios de Controles Internos

São aspectos mínimos que devem assegurar à organização a proteção de seus ativos, seja contra desvios ou uso impróprio ou a qualidade da informação provinda do banco de dados da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2010 p.151).

A importância do Controle Interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. Um Controle Interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custo-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive auditoria interna (ATTIE 2010, p. 151e152).

Boyton, Johnson e Kell (2012) dizem que a importância de controles internos auxilia a entidades que não dispõe de recursos financeiros para contratar auditoria externa para fazer a conferência de seus relatórios e controlar suas operações contra possíveis irregularidades e erros humanos.

- a complexidade das entidades com fins lucrativos demandava e emissão de diversos relatórios para controlar suas operações.
- a conferência destes relatórios era uma proteção contra as fraquezas humanas e decorrência de erros e irregularidades.

Almeida (2010), afirma que, a administração da empresa é responsável pelo Controle Interno implantado e ela deve fazer a verificação, modificação e adaptação a partir do acompanhamento acerca de seus das informações produzidas por seus funcionários

### 2.4.6 Limitações de Controles Internos

Como mencionado anteriormente, para Boyton, Johnson e Kell (2012), há limitações para Controles Internos no quesito segurança. Para eles por mais bem definido que seja o sistema de Controles Internos, ainda assim podem ocorrer problemas de erros de julgamentos nas tomadas de decisões, má interpretação das informações fornecidas, falhas operacionais por falta de instrução adequada e mesmo por fraude.

Não existem controles internos que eliminem em 100% a possibilidade de erros, é necessário o zelo pelo responsável em verificar se todos os aspectos inerentes a este procedimento estão sendo seguidos de maneira adequada.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa documental, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devam ser considerados na implantação de Controles Internos. Com o intuito de complementar este trabalho, será usado um estudo de caso relacionado a um escritório de contabilidade situado na cidade de Caxias do Sul visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa documental.

Referente à pesquisa documental, Cervo e Bervian (2002) descrevem que são investigados documentos para que se possam comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características e assim descrevê-los.

Thums (2003), diz que pesquisa documental, é uma pesquisa que envolve documentos, e estes servem para fins de informações históricas podendo configurar-se em diversos formatos, como: atas, ofícios, alvarás, revistas, jornais, livros, canções populares, folclore e etc. desde que sejam oficiais.

Já no estudo de caso, se define que a pesquisa será sobre um indivíduo, família, grupo ou comunidade representativa de seu universo, para que se possam examinar aspectos variados de sua vida (CERVO; BERVIAN, 2002).

Gil (2010), diz que estudo de caso indica princípios e regras a serem observadas a longo de todo o processo de investigação sem deixar de ser flexível. Estudo de caso pode ser considerado um delineamento que não utiliza diversos métodos ou técnicas de coletas de dados como, por exemplo, a observação, a entrevista e análise de dados.

Estudos de casos (um só caso ou um número limitado de casos leva à personalização do processo); interesse voltado para a história e desenvolvimento de caso: pessoa, família, grupo, instituição social, comunidade. Estuda a interação dos fatos que produzem mudança (SALOMON, p. 161, 2010).

Em relação ao objetivo da pesquisa, foi feita uma pesquisa descritiva. Serão observados e descritos os fatos ocorridos na empresa objeto de estudo de caso, pois este se mostra a mais adequada.

Segundo Cervo e Bervian (2002) para descobrir com a precisão possível a frequência com que os fenômenos acontecem, é necessário conhecer as diversas situações, por isso a pesquisa descritiva observa, registra analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Para os autores, a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre eles são citados estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental.

Para Andrade (2002), na pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador, onde ocorre o estudo, mas não a manipulação. Nela são observados, registrados, classificados e interpretados todos os fatos.

Com relação à abordagem é qualitativa, pois os procedimentos atualmente utilizados na empresa objeto de estudo de caso serão observados e analisados e descritos para a formação de um parecer.

As pesquisas qualitativas, por sua diversidade e flexibilidade, não admitem regras precisas, aplicáveis a uma ampla gama de casos. Além disso, as pesquisas qualitativas diferem bastante quanto ao grau de estruturação prévia, isto é, quanto aos aspectos que podem ser definidos no projeto (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999 p. 147).

A pesquisa qualitativa é exploratória por natureza. Ela é fundamentada em pequenas amostras, ela envolve técnicas qualitativas, como entrevistas individuais ou em grupo (RODRIGUEZ, 2015, p.96).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, primeiramente foi elaborado um roteiro de questões abordando as rotinas atualmente utilizadas na empresa objeto de estudo de caso. A partir dos resultados obtidos do questionário, foram analisados os problemas apontados como de maior relevância ligados a controles operacionais e de resultados. A partir destas informações, os controles utilizados atualmente foram reavaliados para se assegurar que os mesmos obedecem aos conceitos estabelecidos no referencial teórico para que possam, se necessário, ser devidamente adequados.

## 4 ESTUDO DE CASO NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL NOVOS HORIZONTES

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo de caso foi realizado em um escritório de contabilidade denominado Escritório de Contabilidade Novos Horizontes (nome fictício). A empresa está situada na cidade de Caxias do Sul e atua no mercado há mais de 25 anos.

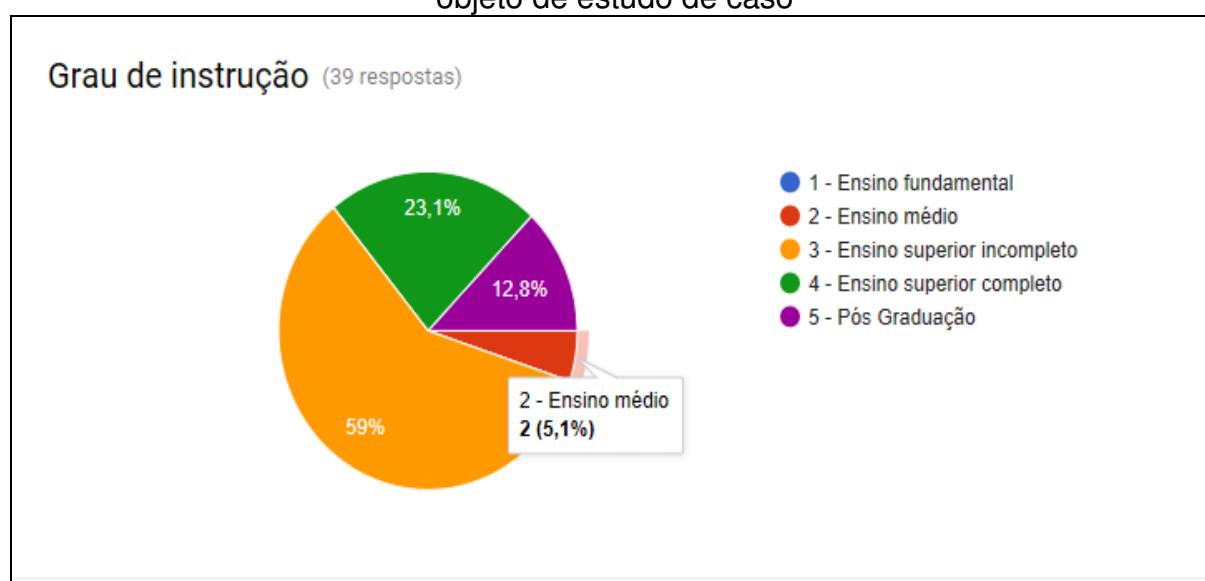
O escritório tem como missão oferecer a excelência em seus serviços prestados, auxiliando seus clientes na busca do sucesso em seus negócios.

#### 4.1.1 Histórico

Conforme registros o escritório de contabilidade Novos Horizontes, foi fundado em 1991, em Caxias do Sul – RS. Inicialmente seu quadro societário era constituído por três sócios, mas hoje é formado por apenas dois, sendo um deles o administrador.

No momento a empresa conta com aproximadamente 43 colaboradores, na sua maioria, (94,9%) com formação superior completa ou em andamento, conforme a figura 1:

Figura 1 - Informação de formação e escolaridade dos funcionários da empresa objeto de estudo de caso



Fonte: elaborado pela autora com base em informações prestadas pela empresa objeto de estudo de caso.

Os cursos de formação são os seguintes:

- 19 funcionários cursando ou formados em ciências contábeis, sendo 03 pós-graduados;
- 02 funcionários formados em Direito;
- 01 funcionários formado em Economia;
- 05 funcionários formados em Administração de Empresas;
- 02 funcionários formados em Licenciatura em Matemática;
- 01 funcionários cursando Gestão em RH;
- 02 funcionários cursando Processos Gerenciais;
- 01 funcionários cursando Nutrição
- 01 funcionários cursando Medicina Veterinária
- 01funcionário cursando Especialização em Gestão de Operações Societárias e Planejamento tributário,
- 01 funcionários cursando Engenharia Mecânica;
- 02 funcionários que estudaram até o Ensino Médio;
- 01 funcionários com Ensino Fundamental.

A empresa no que se refere aos meios legais é denominada uma sociedade Ltda, optante pelo modo de tributação do Simples Nacional.

Ao longo destes 25 anos de trabalho, o Escritório de Contabilidade Novos Horizontes já passou por diversos momentos da economia, porém sempre com vistas à superação e com foco em seus objetivos.

#### **4.1.2 Clientes**

A relação de clientes do escritório é composta por empresas enquadradas nas principais modalidades tributárias, dividida da seguinte maneira:

- 48% dos clientes enquadrados no Simples Nacional;
- 40% dos clientes enquadrados no Lucro Presumido;
- 7,5% dos clientes enquadrados no Lucro Real;
- 2,5% dos clientes enquadrados no Lucro Arbitrado;
- 2% dos clientes em associações e outras opções de enquadramento.

Cabe lembrar que, modalidade tributária é opção pela qual o empresário, após um estudo realizado sob o aspecto de seu negócio optará para que se recolham os impostos, tributos e taxas gerados a partir da realização de seu negócio em dado período.

#### **4.1.3 Fornecedores**

Em seus 25 anos de atividade, o Escritório Contábil Novos Horizontes, atua com responsabilidade junto a seus clientes e colaboradores e sempre teve um bom relacionamento com seus fornecedores que são considerados parceiros do negócio.

Na área de suprimentos, a empresa possui um controle de consumo de materiais a qual o responsável sempre mantém quantidade razoável para manter os departamentos abastecidos e possibilitar tempo hábil para novas compras sem que ocorra a falta de materiais para o trabalho diário.

Com relação às consultorias e suportes técnicos, há a manutenção destes contratos prezando pela qualidade, rapidez e confiabilidade, executando manutenções preventivas, sempre no intuito de preservar os interesses dos clientes ao receber uma informação ou um serviço realizado.

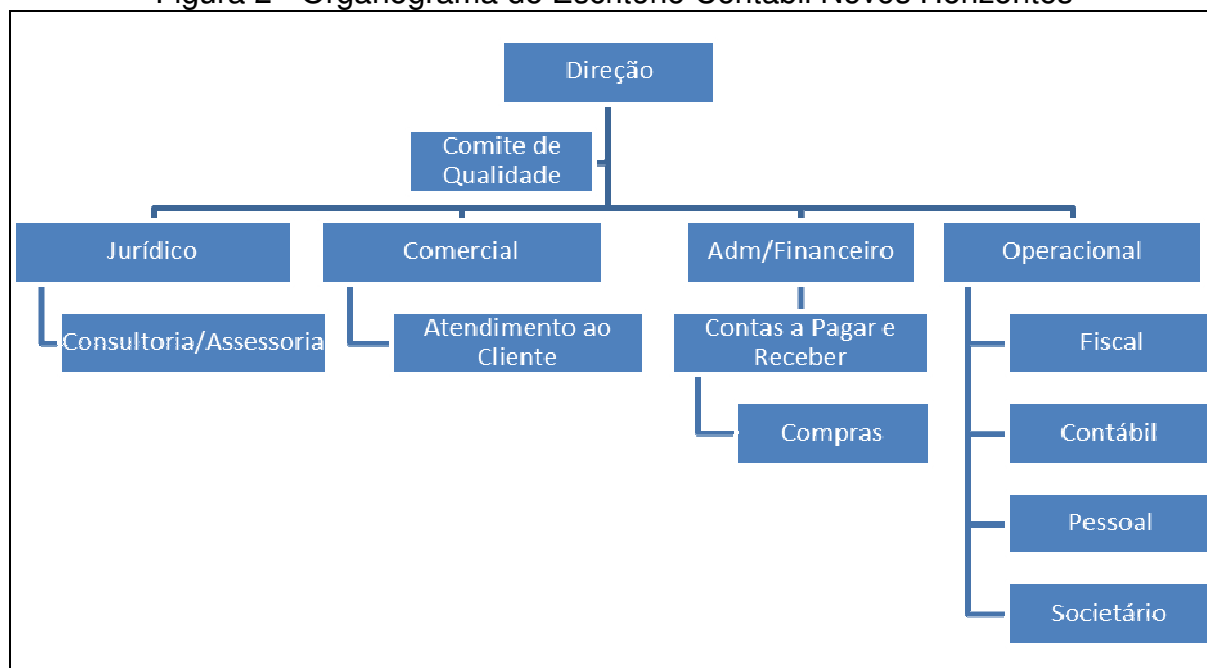
Para o fornecimento de materiais e prestação de serviços é realizada uma análise acerca da qualidade e confiança dos produtos e serviços para manter o mesmo padrão dos serviços prestados. A maioria de seus fornecedores são da região, facilitando a logística para as entregas e atendimentos.

#### **4.1.4 Organograma da empresa**

O organograma representa graficamente a estrutura hierárquica e organizacional da empresa. No Escritório Contábil Novos Horizontes esta estrutura está definida da seguinte forma, conforme indicado na figura 2:



Figura 2 - Organograma do Escritório Contábil Novos Horizontes



Fonte: Manual da qualidade do escritório do PQNC.

Conforme o organograma apresentado, o escritório tem em sua estrutura no primeiro nível representado pelo diretor, que detém o comando geral, sendo que este é um dos dois sócios e também o contador responsável. Neste nível é elaborado o planejamento estratégico, bem como a formação de preços dos serviços prestados.

No segundo nível, existe o comitê da qualidade, responsável por monitorar e manter as diretrizes e normas implantadas na empresa. Já no terceiro nível, consta o departamento jurídico responsável pelas orientações de suas áreas como, questões inerentes aos processos, análises previdenciárias e cobranças judiciais e extrajudiciais.

O departamento comercial, também situado no terceiro nível, tem a função de captar novos clientes. Ele faz o primeiro contato formalizando contratos de prestação de serviços e negociando as condições de maneira a atender os interesses de ambas as partes dentro do âmbito legal. Quando esta parceria chega ao final, o departamento também procede com a rescisão dos mesmos.

Os departamentos administrativo e financeiro, responsáveis pelas questões administrativas, de receitas e de contas a pagar, recepção, triagem, arquivamento, conservação, manutenção do ambiente de trabalho, estão também no terceiro nível.

Logo em seguida vem o operacional, constituídos pelos departamentos Fiscal, Contábil, Pessoal e Societário, que são responsáveis pelas demandas mensais, obrigações acessórias e encerramentos contábeis anuais, constituições, encerramentos ou alterações empresariais.

## 4.2 SERVIÇOS PRESTADOS PELO ESCRITÓRIO

Os serviços prestados pelo escritório de contabilidade Novos Horizontes possuem dois critérios de categorização, de acordo com sua periodicidade e rotina. Para fins deste estudo, estes serão denominados como serviços regulares e aditivos.

### 4.2.1 Serviços regulares

No escritório, objeto de estudo de caso, são considerados serviços regulares todas as demandas rotineiras provenientes da movimentação gerada pelas empresas (clientes). As mais comuns são: trabalhistas, fiscais e contábeis, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Serviços regulares

<b>CÓD.</b>	<b>SERVIÇO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
SR1	Escrituração Fiscal	Escrituração a apuração da movimentação no período com emissão de guias e taxas para pagamento de impostos.
SR2	Escrituração Contábil	Escrituração da movimentação no período com emissão de guias e taxas para pagamento de impostos.
SR3	Departamento Pessoal	Admissões, demissões, elaboração da folha de pagamento, férias e emissão de guias de impostos, taxas e contribuições para pagamento.
SR4	Obrigações Acessórias	Para empresas em situação de sem movimento ou inativa, efetuar as obrigações acessórias periodicamente.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações prestadas pela empresa objeto de estudo de caso.

Em relação às Obrigações Acessórias (SR4), trata-se de obrigações não consideradas principais pelo Código Tributário Brasileiro. São trâmites que servem de base para comparação de informações sobre a apuração de tributos recolhidos.

## 4.2.2 Serviços aditivos

Já os serviços aditivos, por sua vez, são aqueles sobre os quais não se tem uma regularidade e previsibilidade, ou que provêm de necessidade que nem sempre estão diretamente ligadas as rotinas do negócio do cliente.

Dentre os serviços mais comuns prestados pelo escritório, e que são considerados aditivos, os mais recorrentes estão relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 - Serviços aditivos

<b>CÓD.</b>	<b>SERVIÇO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
SA1	Recálculos	Recalcular e emitir guias de impostos em atraso.
SA2	Cadastros	Preenchimento e documentação de cadastros específicos.
SA3	Declarações	Elaboração e envio de declarações anuais.
SA4	Parcelamentos de Impostos	Solicitação, processo e emissão de guias de impostos parcelados.
SA5	Recuperação de Impostos	Processo para recuperar impostos pagos/recolhidos indevidamente.
SA6	Constituições	Processo de registro empresarial.
SA7	Alterações	Processo de alteração empresarial.
SA8	Distrato/Baixa	Processo de encerramento e baixa empresarial.
SA9	Atas	Elaboração e registro de atas.
SA10	Transformações	Processo de transformação empresarial.
SA11	Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física	Elaboração, análise e envio da Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física – Ajuste Anual.
SA12	Certificação Digital	Solicitação, acompanhamento e orientação.
SA13	Decore	Elaboração e Transmissão.
SA14	Assessoria em T.I.	Orientação e assessoria em tecnologia da informação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da empresa objeto de estudo de caso.

Partindo do pressuposto de que normalmente a possibilidade de geração de receita é menor em serviços aditivos, do que serviços regulares é possível que não ocorra um controle adequado. Sendo assim, o presente estudo tem um foco em Controles Internos, de maneira que possa evitar a possibilidade de haver a prestação do serviço sem a devida cobrança e recebimento.

## 4.3 ROTINAS DE FATURAMENTO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Assim, a partir da categorização dos serviços, o departamento financeiro programa a melhor forma de efetuar o faturamento. Para os serviços regulares, é

efetuado o faturamento automático e em data programada, pois esta cobrança tem como base o contrato de prestação dos serviços.

Para os serviços aditivos que são processados de maneira manual, de acordo com a negociação feita com o cliente.

As rotinas de faturamento seguem duas temáticas, conforme categorização para obedecer a um padrão no sentido de organização ao executar o serviço dentro do prazo estabelecido, como por exemplo, data única para o faturamento regular, ou de acordo com a ordem de serviços emitida.

Para melhor observação, abaixo no quadro 3, onde consta a categorização dos dois tipos de serviços prestados pelo escritório e o fato gerador dos mesmos.

Quadro 3 - Disparador para faturamento dos serviços

TIPO SERV.	DISPARADOR	DESCRIÇÃO
SR	Faturamento em lote (automático).	Emissão de faturamento e cobrança periódicos conforme contrato de prestação de serviços.
SA	Faturamento de Ordem de serviços (manual).	Controle do andamento de ordens de serviços emitidas, em andamento ou concluídas. Emissão de faturamento e cobrança conforme negociação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações da empresa objeto de estudo de caso.

Há mais manutenção de serviços classificados em SA que, pelo fato de serem solicitados de maneira não regular, demandam um controle maior na execução do processo, no faturamento e na cobrança. Estes serviços representam uma receita expressiva que pode chegar a 62% da receita regular em dado período.

No tópico a seguir, serão explicadas as atividades administrativo/financeiro, que é o setor responsável por efetuar as cobranças dos serviços regulares e também as cobranças dos serviços aditivos.

#### 4.3.1 Faturamento dos serviços regulares

Conforme já mencionado, devido a sua regularidade, o faturamento dos serviços considerados regulares é efetuado de maneira automática e em data programada.

Com base na estrutura do cliente e na demanda dos serviços solicitados, são definidos o valor e a forma de cobrança que irá num primeiro momento no orçamento e posteriormente é especificada no contrato de prestação de serviços.

A forma de cobrança destes serviços é previamente negociada junto ao cliente no que diz respeito aos serviços que serão amparados no valor da

mensalidade e a forma de pagamento que será aderida por ele (carteira ou boleto), bem como data de vencimento.

#### 4.3.2 Faturamento dos serviços aditivos

Conforme já mencionado anteriormente, existe a categoria de serviços aditivos. Estes serviços ocorrem de maneira não programada ao qual é realizado de acordo com a necessidade do cliente. Atualmente, assim que solicitado o serviço, o departamento responsável emite uma Ordem de Serviços, não numerada ou efetua o envio de um e-mail para o departamento administrativo/financeiro para que se proceda com a negociação e cobrança junto ao cliente, conforme representado no Quadro 4:

Quadro 4 - Notificação de prestação de serviços aditivos

NOTIFICAÇÃO AO FINANCEIRO	PROCEDIMENTO
Ordem de Serviços	Assim que recebida a Ordem de Serviços, procede com o faturamento de acordo com a forma de cobrança especificada em documento.
E-mail	Assim que recebido o e-mail, emite-se a Ordem de Serviços. Após entra em contato com o cliente para negociar a forma de pagamento e processar o faturamento.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com informações da empresa objeto de estudo de caso.

Assim, a autora, que trabalha no departamento administrativo e financeiro, reuniu-se com a diretoria do escritório para analisar quais serviços aditivos oferecidos são mais críticos e sujeitos a não serem devidamente registrados, ou seja, que necessitam de Controle Interno. Chegou-se à conclusão que são quatro os serviços aditivos que mais necessitam de Controle Internos, que são os Recálculos (SA1), Parcelamento de Impostos (SA4), Recuperação de Impostos (SA5) e Declaração de Imposto de Renda para Pessoa Física (SA11).

##### 4.3.2.1 Serviço Aditivo de Recálculos (SA1)

Os recálculos (SA1) são procedimentos necessários para refazer os cálculos e emitir novamente guias para o recolhimento de tributos em que o contribuinte por qualquer motivo deixa de pagar na data de vencimento determinada.

Mensalmente, após apuradas as movimentações fiscais e contábeis do cliente, são emitidas e enviadas as guias para o recolhimento dos tributos devidos do período, de acordo com o enquadramento fiscal da empresa (cliente). Existem

tributos federais, estaduais e municipais, cada um com data de vencimento/recolhimento previamente definidas.

O não recolhimento do tributo pode caracterizar como sonegação fiscal, que conforme a Lei, 4.729/1965 é crime. Este ato de não pagamento do tributo podem incorrer em consequências e responsabilização criminal dos envolvidos e também causar outros problemas, como:

- impossibilitar a emissão de certidões negativas;
- impedir a participação da empresa devedora em licitações públicas;
- não permite a participação em projetos ou até mesmo fechar negócios que exijam “ficha limpa”;
- atrair maior atenção do fisco;
- gera multas bem elevadas;
- pode responsabilizar criminalmente os diretores e demais envolvidos;
- pode ser inscrita em dívida ativa;
- em caso de empresa que tenha ingressado no REFIS- Programa de Recuperação Fiscal, a mesma pode ser excluída.

No escritório de contabilidade, objeto de estudo de caso, a partir da solicitação do cliente em recalcular uma nova guia para regularizar o pagamento, o funcionário ao qual é responsável por atender esta solicitação deve informar ao departamento financeiro para que se proceda com a cobrança do serviço.

Atualmente, esta notificação é feita por emissão de Ordens de Serviços não numeradas ou por comunicado através de e-mail. Nesta notificação consta, o nome da pessoa (funcionário do cliente, ou o proprietário), data da solicitação e a data em que foi enviada a guia original. No departamento financeiro é efetuado o lançamento do serviço na conta corrente do cliente que receberá a cobrança posteriormente.

Este serviço oferecido pelo escritório pode ser causado por quatro fatores. O primeiro é o não pagamento por parte do cliente, que como mencionado anteriormente, deixa de efetuar o pagamento do tributo por qualquer motivo, que não cabe ser mencionado neste momento. Além desse, pode ser causado pelo envio da guia em atraso, que pode ser uma consequência da entrega da documentação para apuração após o prazo. O terceiro motivo, pode ser causado pelo esquecimento do funcionário responsável pelo envio da guia em tempo hábil para pagamento. E por

fim, ainda existe a possibilidade da falha do funcionário do escritório perante sua responsabilidade e não fazer o envio da guia em tempo algum.

Por se tratar de um serviço que fica restrito ao cliente que solicita e ao funcionário que efetua o recálculo, pode haver a possibilidade de que esteja ocorrendo a execução do serviço sem que o departamento financeiro seja notificado para que se proceda com a cobrança.

Para um Controle Interno no serviço SA1, a autora propõe fazer um acompanhamento através de duas planilhas que deverão ser preenchidas em duas etapas. A primeira delas, a Planilha 1 (P1), deverá ser preenchida junto ao departamento que efetua os recálculos. Para uma melhor compreensão, apresenta-se o Quadro 5, a sugestão de um modelo para a Planilha 1 (P1).

Quadro 5 - Planilha para controle de recálculos por departamento (P1)

Mês: ____/2017		Departamento: _____.				
Cliente	Data Recálculo	DAS	INSS	IRPJ	Resp. Recálculo	OBS.
		Valor:	Valor:	Valor:		
		Multa:	Multa:	Multa:		
		Juros:	Juros:	Juros:		
		Valor:	Valor:	Valor:		
		Multa:	Multa:	Multa:		
		Juros:	Juros:	Juros:		
		Valor:	Valor:	Valor:		
		Multa:	Multa:	Multa:		
		Juros:	Juros:	Juros:		

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a proposta de Controle Interno.

É importante que o funcionário preencha de maneira correta os valores dos tributos/guias nos seus campos indicados de maneira que venha a facilitar a sua identificação correta.

Na coluna cliente, o funcionário do escritório deverá informar o nome do cliente ao qual o recálculo pertence, já na coluna Data de Recálculo, deve ser informado a data em que efetivamente o serviço SR1 está sendo prestado. Nas próximas três colunas, onde constam os nomes dos tributos o funcionário deverá informar o valor original da guia, o valor da multa e dos juros. A sexta coluna, onde consta o Responsável pelo Recálculo, deverá conter a assinatura do funcionário que fará o trabalho SR1, e na última coluna, a de Observações, o funcionário informará a origem do recálculo, se foi solicitado pelo cliente por motivo de não pagamento ou se foi algum motivo interno.

A informação contida nesta planilha é importante em caso de haver necessidades de argumentos na possibilidade de recusa da cobrança por parte do cliente, ou de assumir a responsabilidade em caso de falha do funcionário.

Em um segundo momento, o departamento administrativo/financeiro, mais especificamente no momento do arquivamento, o funcionário do escritório deverá lançar na planilha 2 (P2), todas as guias, listando o nome do cliente e o tributo identificado, a data de vencimento oficial para o pagamento do tributo, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Planilha para controle de recálculos na triagem (P2)

Mês: ____/2017	Controle da Triagem					
CLIENTE	DAS		INSS		IRPJ	
	DATA VENC.	DATA PGTO.	DATA VENC.	DATA PGTO.	DATA VENC.	DATA PGTO.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a proposta de Controle Interno.

Na planilha P2, o funcionário do escritório, no momento do arquivamento do documento em local apropriado, deverá informar na primeira coluna, o nome do cliente ao qual a guia de tributo pertence. Nas colunas seguintes, onde constam os nomes dos tributos, deverá ser informado a data original de vencimento e na segunda a data em que a guia foi de fato paga. Dessa maneira será possível identificar imediatamente a guia de foi recalculada para regularização de pagamento.

Assim que encerrado o ciclo da triagem e arquivamento e de posse das duas planilhas, o departamento administrativo/financeiro deve apurar o número de recálculos identificados, com a cobrança efetuada no período e posteriormente confrontar os dados das planilhas P1 e P2 para verificar se todas as guias pagas em atraso, tiveram a cobrança pelo serviço efetuada, e se não houve a cobrança, o que gerou este fato.

O resultado deste acompanhamento também poderá ser utilizado para análise e reavaliação do funcionário responsável pelo serviço ou promover mudanças que venham a ser necessárias no processo, no departamento que efetua os recálculos ou rever o custo do serviço, se necessário.



#### 4.3.2.2 Parcelamento de Impostos (SA4)

Parcelamentos de Impostos (SA4) são procedimentos necessários quando o cliente fica inadimplente com relação aos seus tributos por determinado período. Além de seguir pagando seus tributos normais do período, sempre há a possibilidade de que o governo promova o REFIS- Programa de Recuperação Fiscal, onde o contribuinte poderá regularizar seus débitos paralelamente por meio de parcelamento.

O REFIS é o regime opcional para o parcelamento de débitos fiscais, instituído pela Lei 9.994/2000. O objetivo é propor às pessoas jurídicas na situação de inadimplência junto a SRF- Secretaria da Receita Federal, PGNF - Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e INSS - Instituto Nacional do Seguro Social a possibilidade de regularizar seus débitos.

As pendências tributárias podem levar a Pessoa Física ou Jurídica a ser inscrito na Dívida Pública da União – DAU e poderão ter seus débitos cobrados por meio de processo judicial tendo seu nome de “devedor” cadastrado no CADIN - Créditos Não Quitados no Setor Público Federal, conforme informa no site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2017). A partir da notificação da dívida pela Procuradoria Geral da fazenda Nacional – PGNF, o devedor terá 75 dias para efetuar o pagamento. Se a quitação dos débitos não ocorrerem, surgirão vários transtornos como:

- ficar impossibilitado de tomar empréstimos bancários;
- sofrer um processo judicial e execução fiscal;
- não terá acesso a certidões negativas;
- não poderá participar de licitações públicas;
- não poderá restituir Imposto de Renda;
- além das dívidas tributárias já existentes, também contrairá dívidas não tributárias em função dos processos de cobrança.

A ocorrência da dívida tributária pode ser gerada por diversos motivos como, dificuldades econômicas da empresa em função do cenário econômico que, resulta no não pagando dos tributos, a falta de planejamento gerencial e financeiro. Mas também há a possibilidade de a falha ter sido gerada pelo prestador de serviços contábeis, como não estar atento as mudanças de legislação tributária específica a

ser aplicada ao determinado cliente, não enviar as guias para o pagamento do parcelamento paralelo as guias de tributos a ser pago mensalmente.

Constatado a necessidade de parcelamento dos impostos, por meio do levantamento especificando os valores em aberto por consultas eletrônicas para analisar a possibilidade real do parcelamento. São informados ao sócio ou administrador da empresa devedora (cliente) as possibilidades para que ocorra o ingresso no REFIS. Em muitos casos, é necessário efetuar ratificações de obrigações acessórias.

Depois de feita consulta eletrônica ou através de elaboração de documentação específica, é encaminhada a solicitação de ingresso por site ou diretamente na repartição competente.

E por fim, o departamento responsável pelo processo de parcelamento emite uma Ordem de Serviços constando o valor dos honorários e a forma de pagamento previamente negociada. Após a ciência do cliente, por assinatura na Ordem de Serviços, é encaminhada ao departamento administrativo/financeiro para efetuar o faturamento e envio da cobrança ao cliente.

Atualmente, na empresa objeto de estudo de caso, o controle é feito através de uma planilha onde o funcionário que emite as guias de parcelamento verifica no ato da emissão da guia a ser paga no período a inadimplência da guia anterior, por meio eletrônico.

Este profissional alimenta esta planilha mensalmente que auxilia no final do ano no levantamento de clientes com esta necessidade. Assim que é informado a abertura do REFIS em que este cliente se enquadrará e que certamente precisará aderir ao programa de parcelamento o departamento responsável apura os dados e faz contato com o cliente.

Também é efetuado, no período do REFIS um levantamento acerca da ininterrupção de pagamentos de tributos ao longo do ano para cada cliente constante na relação de “Clientes por Enquadramento Fiscal”, para verificar a possível necessidade de parcelar o pagamento dos tributos.

Este levantamento demanda muitas horas de trabalho na sua composição que ao final se tornará um retrabalho ao unir as informações da planilha informada mensalmente assim que cada guia é gerada com a planilha informada no final do ano. Este volume de trabalho além de ter um alto custo ao escritório, também não

traz garantias de pagamento pelo trabalho realizado, já que nem todos os clientes, cujo levantamento aborda, aderem ao parcelamento de impostos.

Atualmente não ocorre a cobrança pelo serviço prestado e nem mesmo é feita a notificação ao departamento financeiro, por se entender que se o cliente não tem o interesse no parcelamento e não o solicitou, se recuse a pagar pelo trabalho efetuado.

A autora do trabalho propõe a utilização de uma planilha única e dinâmica para este Controle Interno, onde cada profissional responsável pela emissão das guias e pela contabilização das mesmas acesse e mantenha as informações atualizadas. O funcionário responsável pela emissão das guias, informará a data de envio para pagamento o outro funcionário responsável pela contabilização informará o recebimento da guia paga, de forma a dispensar o retrabalho de novo levantamento geral ao final do período. Para melhor compreensão, foi elaborada a Planilha 3 (P3), conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Planilha para Monitoramento de Pagamento de Impostos

Cliente:								
Impostos	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	Data Envio	Data Pgto.	Data Envio	Data Envio	Data Envio	Data Envio	Data Envio	Data Pgto.
ICMS								
PIS								
COFINS								
CSSL								
IRPJ								
FGTS								
GPS								
Contrib. Sindical								
DAS								
Parcel. S. Nac.								
Parcel. INSS								
Reab. Fiscal								

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a proposta de Controle Interno.

Com esta planilha, será possível a visualização imediata em caso de inadimplência, de forma a dispensar o tempo para levantar a regularidade de

pagamentos ao final do período, por listagem de cada enquadramento fiscal. Além disso, também servirá como Controle Interno com relação ao envio das guias na medida em que outros profissionais e os coordenadores de cada departamento também poderão visualizar a efetivação deste serviço.

#### 4.3.2.3 Recuperação de Impostos (SA5)

Recuperação de Impostos (SA5), é o procedimento utilizado para reaver ou compensar tributos recolhidos indevidamente pelo contribuinte. Neste caso, é utilizado o PER/DCOMP – Programa de Pedido Eletrônico de Ressarcimento ou Restituição e Declaração de Compensação.

A atenção as mudanças na legislação são de suma importância neste processo, pois uma obrigação no recolhimento de tributos no passado pode se tornar uma possibilidade de reaver valores pagos de até 5 anos.

Para iniciar este processo, são realizados levantamentos acerca dos valores a serem recuperados e dos comprovantes de pagamento destes valores, onde a recuperação poder ser feita por via judicial ou por ressarcimento em todas as esferas (federal, estadual e municipal) de acordo com a legislação vigente de cada uma. Optando-se por recuperação judicial, de posse de toda a documentação necessária o advogado ingressa com o pedido para reaver impostos recolhidos indevidamente, mas se a escolha for o ressarcimento, o valor poderá voltar ao contribuinte por meio de restituição ou compensação.

Além disso, na compensação ainda tem o benefício de se utilizar outros tributos devidos para fazer a regularização. Em todas as opções, o prazo para a homologação será de cinco anos, a contar da data da entrega da Declaração da Compensação.

O caso para recuperação de imposto pode ser gerado por duas situações, a primeira é a apuração incorreta dos tributos para emissão de guias de recolhimento e a outra situação é o cliente não estar no seu devido enquadramento fiscal, pois a legislação sofre inúmeras alterações, onde no decorrer do período torne o enquadramento utilizado inadequado ao cliente.

Em situação bem semelhante ao procedimento utilizado no SA4, o departamento responsável pelo processo da recuperação dos tributos faz o levantamento de valores a reaver e a documentação necessária.

A cobrança destes serviços ocorre em raras vezes, pois não há a emissão de uma Ordem de Serviços no momento em que o cliente fica sabendo da possibilidade da recuperação de impostos, e também só é emitida a Ordem de Serviços e é encaminhada ao departamento financeiro a partir do momento em que o cliente tem o valor creditado em sua conta. Por se tratar de um serviço executado que terá resultados a longo tempo, existe a possibilidade de se perder as informações e o serviço jamais ser cobrado.

Assim, quando há a emissão da Ordem de Serviço com a autorização por parte do cliente, ela é enviada ao departamento administrativo/financeiro. O faturamento ocorre de acordo com o valor e o prazo negociados com o cliente.

Como proposta para um Controle Interno na Recuperação de Impostos, a autora sugere a utilização da planilha (P4) onde contém o ramo de atividades aos quais pertençam a carteira de clientes do escritório, de acordo com a Quadro 8.

Quadro 8 - Controle Interno de Ramos de atividades

<b>RAMOS DE ATIVIDADES</b>				
<b>Com. Alimentos</b>	<b>Com. Bebidas</b>	<b>Ind. Transformação Metais</b>	<b>Prest. Serv. na Área da Saúde</b>	<b>Repres. Comercial</b>
Cliente A ...	Cliente B ...	Cliente C ...	Cliente D ...	Cliente E ...

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a proposta de Controle Interno.

Esta planilha, deverá ser constituída a partir do levantamento acerca dos ramos de atividades para cada cliente do escritório. A partir deste momento, um funcionário responsável por acompanhar as alterações na legislação, poderá submeter os clientes ao qual esta alteração atinge a revisão de enquadramento fiscal.

De acordo com informações prestadas pela empresa, objeto de estudo de caso, hoje não há um profissional que trabalhe exclusivamente para acompanhamento de alterações na legislação tributária. Porém a autora do trabalho, entende que na proposta para este Controle Interno há a necessidade deste profissional que poderá manter a planilha proposta atualizada e orientar o cliente e os demais profissionais envolvidos no processo de recuperação de impostos de forma eficaz e abrangente.

#### 4.3.2.4 Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física (SA11)

Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física (SA11), Lei 4.625/1922. Art. 31. Fica instituído o imposto geral sobre a renda, que será devido, anualmente, por toda pessoa física ou jurídica, residente no território do país e incidirá, em cada caso, sobre o conjunto líquido dos rendimentos de qualquer origem.

De acordo com a Cartilha de Educação Fiscal disponibilizada pela Receita Federal do Brasil – RFB, a declaração de Imposto da renda recebidos no período parte do pressuposto de que a sua declaração e o tributo referente a ela recolhido, faz parte da cidadania participativa onde o tributo é um dever de cooperação do cidadão, e um instrumento para promover mudança sociais executadas pelos governantes.

Ocorrendo anualmente, é uma obrigação de todo contribuinte que se enquadre na tabela disponibilizada pela Receita Federal do Brasil -RFB. Nos meses de março a abril de cada ano, os clientes reúnem a documentação relacionada a sua renda e seus bens para que sejam declarados no informe da Receita Federal do Brasil, para tanto muitos buscam por escritórios de contabilidade para elaboração de sua declaração e outros se aventuram fazendo sua própria declaração.

Por mais que se divulgue esta obrigação, alguns contribuintes optam em não fazer a sua declaração de imposto de renda para pessoa física, pode ser por falta de informação ou outro motivo que não se faz necessário explicar neste momento e dessa forma ficam sujeitos a diversas penalidades e complicações, como:

- tem o CPF – Cadastro de Pessoa física, fica suspenso;
- fica impedido de movimentar contas bancárias;
- não consegue obter empréstimos bancários;
- não consegue emitir passaporte;
- é impedido de prestar concursos públicos;

Atualmente, existe no escritório uma listagem de clientes que não é fixa, pois a cada período sofre alterações de quantidade e de valores, mas que auxilia a cada início destes trabalhos a ter uma estimativa do volume de trabalho que será necessário. A partir desta relação, os funcionários do escritório entram em contato com os clientes, informando os prazos para a entrega da documentação para o início da elaboração das declarações e o seu envio.

Assim que a declaração é preenchida e analisada, o cliente é informado a respeito do resultado, se pagará impostos ou se terá restituições, bem como o valor dos serviços referentes a sua declaração de imposto de renda. Neste momento, o departamento administrativo/financeiro, que já possui o cadastro destes clientes, é informado sobre o valor desta declaração para o devido registro no sistema de cobrança.

Atualmente, o departamento financeiro efetua a cobrança de serviços referentes a Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física assim que a declaração é enviada a Receita Federal do Brasil, emitindo e enviando os boletos aos clientes ou cobrando em carteira no momento em que o cliente vem fazer a retirada da documentação.

O risco que pode ocorrer é não ser cobrado alguma declaração efetuada por não constar na listagem. Também existe a possibilidade de ocorrência da cobrança de um valor indevido tanto para clientes que só solicitam estes serviços uma vez por ano com também para clientes diferenciados e de longa data. Se for muito alto é provável que o cliente se recuse a pagar, ou após pagar não retorne no ano seguinte. Pode haver também a cobrança de um valor que não cubra o tempo despendido na elaboração da declaração, incorrendo em prejuízo para o escritório. Se houver uma cobrança equivocada para um cliente diferenciado, corre-se o risco de perder além do cliente pessoa física, mas também o cliente pessoa jurídica.

Para o Controle Interno deste serviço, a autora propõe uma planilha o registro de histórico e previsão, pois não existe um contrato específico para a prestação destes serviços e não há garantias documentais de que o cliente retornará para solicitar o serviço novamente. Para melhor visualização, foi elaborado a planilha (P5) de relação de declarantes de Imposto de renda pessoa física, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Relação Declarantes de Imposto de Renda Pessoa Física

Relação Declarantes de Imposto de Renda Pessoa Física				
Nome da Pessoa Física	É cliente?	2016	2017	Previsão 2018
Maria de Silva	Sim. Comércio de Rações Ltda.	R\$ 350,00	R\$ 390,00	R\$ 410,00
João dos Santos	Não	R\$ 250,00	R\$ 275,00	R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a proposta de Controle Interno.

Nesta planilha o funcionário deverá informar o tipo de cliente, ou seja, se a Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física pertence a um cliente que possui, ou é sócio de uma empresa a qual tem sua contabilidade sob responsabilidade do escritório. Ou se é um cliente apenas na Pessoa Física, sem vínculos com Pessoa Jurídica. Assim, além de registrar os valores cobrado em anos anteriores como forma de histórico, o funcionário informará o valor atual a ser cobrado e desta forma poderá projetar o valor futuro acompanhando a evolução dos números.

Para esta planilha, a autora chama a atenção para a segunda coluna, onde será possível fazer o levantamento de quantos clientes jurídicos fazem a declaração de imposto de renda de seus sócios e familiares no escritório e também para sinalizar que se trata de um cliente diferenciado.

Já para a quinta e última coluna, poderá ser feita a previsão da receita proveniente da prestação destes serviços com base no reajuste oficial utilizado pelo escritório, o IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado. Índice este, aplicado para os clientes que não sofreram alterações comprovadas de renda e de patrimônio, para os demais clientes, cabe lembrar que o valor cobrado é aplicado conforme demais complexidades da declaração em questão.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, o assunto abordado é o Controle Interno nos departamentos Administrativo e Financeiro, em uma empresa prestadora de serviços contábeis cujo maior patrimônio é a mão de obra especializada e o tempo disponível para o atendimento de seus clientes.



Como meio de controlar a execução dos serviços prestados e a receita relativa a eles, existem os Controles Internos que servem de ferramenta de suporte gerencial na tomada de decisões gerenciais. Os benefícios percebidos com a implantação de Controles Internos são inúmeros, mas convém registrar que dependem da disciplina do funcionário responsável pela execução do trabalho e também pelo gerenciamento e zelo do mesmo.

No escritório de contabilidade Novos Horizontes Ltda, pode-se dizer que há muitos serviços realizados que possui um controle efetivo, porém existem também alguns serviços que precisam de um Controle Interno mais adequado.

Neste estudo, em conjunto com a diretoria da empresa, identificou-se quatro serviços aditivos, isto é, serviços não regulares que necessitam de um controle mais eficaz. São eles, o Recálculo (SA1), serviços que tem uma demanda considerável, e que gera uma receita mensal expressiva e um custo dado o tempo que consome em sua execução. Também foi levantado como possuindo um Controle Interno crítico o Parcelamento de Impostos (SA4), onde a execução deste serviço demanda muito tempo e perícia por parte do funcionário, mas que atualmente tem em seu processo um retrabalho na medida que existe controles distintos que não alcança o mesmo resultado.

No serviço (SA5), Recuperação de Impostos, ocorre a situação semelhante ao (SA4), no que se refere ao tempo para a efetivação de levantamentos, e que não tem um resultado eficiente, por não contemplar todos os clientes do escritório. Para o serviço (SA11), Declaração de Imposto de Renda para Pessoa Física, foi identificado controle deficiente, pois atualmente ele não traz um histórico financeiro, não permite uma projeção sobre receitas futuras e não sinaliza a ligação de clientes na Pessoa Física que também são clientes na Pessoa Jurídica.

Recomenda-se que as sugestões de melhorias aqui apresentadas em forma de planilhas, que sejam inseridas no sistema operacional utilizado atualmente na empresa objeto de estudo de caso para que se obtenha um Controle interno mais seguro.

A seguir, no Quadro 10, é apresentado um resumo em tópicos do que foi apresentado e proposto neste estudo de caso, possibilitando um entendimento geral dos principais problemas, e o que se pode ser feito em benefício da empresa através de Controles Internos.

Quadro10 – Resumo dos itens abordados no estudo de caso

<b>SERVIÇO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>SUGESTÃO DE CONTROLES INTERNOS</b>	<b>BENEFÍCIOS DO CONTROLE INTERNO</b>
SA1 (Recálculos)	Efetuar serviços de recálculos que não são cobrados.	Criação de duas planilhas para o controle. A Planilha P1, terá seu preenchimento no departamento responsável pela emissão. A Planilha P2, terá seu preenchimento no departamento que arquiva as guias. Após será confrontada no departamento financeiro.	Controle na receita referente aos serviços prestados e também monitoramento internos de responsabilidades de funcionários.
SA4 (Parcelamento de Impostos)	Realizar um trabalho de grande demanda para clientes que não tem interesse e que não aceitarão serem cobrados pelos serviços preliminares.	Criação de Planilha única P3, onde deverá ser preenchida pelo funcionário que emite as guias ao longo do ano e também pelo funcionário que contabiliza quando a cliente paga.	Controle de inadimplência fiscal por parte dos clientes em “tempo real” e maximizando levantamentos necessários neste trabalho.
SA5 (Recuperação de Impostos)	Realizar um trabalho de grande demanda, para poucos clientes e efetuar a cobrança apenas no final do processo, isto é, mais de cinco anos.	Criação de uma Planilha P4, onde serão categorizados os clientes pelo ramo de atividades e que propicie a atenção sobre todos os clientes afetados, sempre que ocorre alguma alteração de legislação.	Atualização no enquadramento fiscal dos clientes, coerência no zelo profissional e uma fonte de receita adicional, se estendido aos demais clientes que se enquadrem.
SA11 (Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física – Ajuste Anual)	Efetuar uma cobrança indevida ou não efetuar cobrança alguma.	Criação de Planilha P5, onde fique registrado o histórico financeiro e a relação do cliente junto ao escritório.	Propiciar o acompanhamento histórico do cliente e projeção mínima de receita real.

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho de acordo com as propostas apresentadas.

Assim, salienta-se que, neste trabalho foram discutidos apenas os problemas selecionados como os mais críticos (SA1 – Recálculos, SA4 Parcelamento de Impostos, SA5 Recuperação de Impostos e SA11 Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física – Ajuste Anual). São muitos os aspectos que poderiam ser analisados, porém, pela limitação de tempo, foram escolhidos apenas estes constantes no Quadro 10.

## 5 CONCLUSÃO

O domínio da informação segura, através do Controle Interno, está presente nas grandes corporações que visam manter um equilíbrio na gestão de seus recursos e maximização de seus resultados.

É fundamental para todas as áreas de uma empresa, uma administração eficiente de recursos para saber empregar da melhor maneira suas disponibilidades, sendo elas de mão de obra e de ferramentas e fazê-la converter estes recursos em benefícios para a empresa.

No auxílio para as diversas tomadas de decisões diárias, o Controle Interno é uma excelente fonte de informações. Através deste controle é possível identificar gargalos produtivos, trabalhos desnecessários e possibilitar correções de falhas ou aprimoramento de processos internos.

No ramo da Contabilidade, não é diferente das demais, pois sua matéria prima é a informação produzida internamente através do desenvolvimento dos serviços prestados e que possibilitará prestar uma assessoria contábil segura e também uma eficiente gestão empresarial.

Dessa forma, o estudo de caso realizado no Escritório de Contabilidade Novos Horizontes, cujo objetivo geral era verificar de que maneira a implantação de Controles Internos poderá auxiliar na obtenção de melhores resultados nos departamentos administrativo e financeiro do Escritório de Contabilidade Novos Horizontes, foi alcançado. Inicialmente foi realizado o levantamento bibliográfico sobre Controles Internos e efetuadas entrevistas a respeito de como são geradas as informações relacionadas aos serviços prestados e como esta informação é enviada ao departamento administrativo e financeiro para que se proceda com a cobrança. Posteriormente foram analisados relatórios com seus resultados e o caminho percorrido para sua finalização.

Os problemas existentes estão relacionados as rotinas dos serviços aditivos, que foram levantados e após análise conjunta com a diretoria do escritório, destacaram as mais críticas, foram Recálculos (SA1), Parcelamento de Impostos (SA4), Recuperação de Impostos (SA5) e Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física - Ajuste Anual (SA11). Através desta identificação foi realizado um estudo para cada uma delas, onde consta as consequências quando os clientes descumprem uma obrigatoriedade, quando ocorrem erros e atrasos nos prazos, a

questão de erros internos decorrentes destas rotinas. Também foi analisado o tempo utilizado para a execução dos serviços aditivos e seus resultados de receita e a apresentação da sugestão de melhoria através da implantação de Controles Internos.

Atualmente, no escritório de contabilidade Novos Horizontes, há um controle insatisfatório ou mesmo inexistente a respeito de serviços aditivos solicitados pelos clientes e em alguma situação foi identificado a execução de serviços aditivos sem a solicitação do mesmo, mas que são efetuados, de maneira a provocar retrabalhos que, por sua vez são considerados uma fonte de receita, geram custos e que não são devidamente registrados para que haja a devida cobrança.

Como limitação deste estudo, identificou-se a questão das emissões de Ordens de Serviços, pois ela ainda não segue uma padronização de emissão e nem tem regras pré-definidas, sua numeração para fins de rastreamento e histórico, o momento de sua emissão, quando enviar ao departamento de financeiro, quanto a aprovação do cliente e as condições para efetuar o serviço solicitação que consta na mesma, esta característica dificulta fazer um controle eficiente.

Como sugestão para estudos futuros, pode ser realizado um levantamento a respeito das situações de clientes que precisam dos serviços aditivos de maneira recorrente, desenvolvendo um serviço diferenciado especificamente na assessoria, não só contábil, mas de gerenciamento e planejamento. Atualmente, para estes clientes, a movimentação se dá em caráter de resolução de problemas e não na prevenção.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Como Preparar Trabalhos para Curso de Pós-Graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo – textos, exemplos e exercícios resolvidos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. ed. 5 São Paulo: Atlas. 2010.
- BOYNTON, Willian C., JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo. Atlas. 2002.
- BRASIL/R.F.B.- Receita Federal do Brasil. **Cartilha de Educação Fiscal**. WWW.educacionfiscal.org/.../Cartilha. 17/05/2017. 15h00min.
- CHENG, Qiang; GOH, Beng Wee; KIM, Jae Bum.SSRN/papers.ssrn.com. **Internal and Operational Efficiency**. 24/05/2017 20h25min.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Métodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CNJUS.www.cnj.jus.br/noticias/cnj/81251-cnj-servico-saiba-as-consequencias-da-inclusao-na-divida-ativa-da-uniao.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade**. Ed. 7, VitalSource Boolshelf Online. Atlas, 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças**: para não especialistas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COSO, *Commitee of Sponsoring Organizations of the Teadway Commission*. **Controle Interno** – estrutura integrada. PWC Brasil, 2013.
- FEA/USP. Equipe de Professores. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de Empresas Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, Carlos José; FARIA, Ana de. **Introdução à Teoria da Contabilidade para o Nível de Graduação**. Ed.5. VitalSource Boolshelf Online Atlas,2012.

IMONIANA, Joshua Inime; NOHARA, Jouliana Hordan. **Cognição da Estrutura de Controle Interno: uma pesquisa exploratória.** **BASE- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.2, n. 1, p.37-46, 2005.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2 ed. São Paulo: Thomson, 1999.

MEIBAK, Daniela. **Petrobras admite chance de novas falhas em controle interno.** Valor Econômico. [www.g1.com](http://www.g1.com). 11/06/2015 11h00min.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins, PEREZ JR, José Hernandez e SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução.** São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégica e operacional.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva. 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica Fácil** São Paulo:Saraiva, 2010.

RODRIGUES, Airton Organizador. **Pesquisa Mercadológica.** São Paulo: Person Education do Brasil. 2015.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como Fazer Uma Monografia.** 12 ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

TOIGO, Renato Francisco. **Fundamentos de Contabilidade e Escrituração.** ed. 4 Caxias do Sul: Educs. 2009.

THUMS, Jorge. **Acesso à Realidade: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento.** Canoas: ULBRA, 2003.

VOVCHENKO, Nataly Gennadyevna; HOLINA, Marina; HOROVINSKI, A.S.; SICHEV R.A. [ersj.eu/repec/ers/paers/17\\_1\\_p33](http://ersj.eu/repec/ers/paers/17_1_p33). **Ensuring Financial Stability of Companies on the Basis of International Experience in Construction of Risks Maps, Internal Control and Audit.** 12/06/2017. 22h12mim.