



ASPECTOS PRÁTICOS DE CONTROLE INTERNO

Paulo Henrique Teixeira

Controlar – é a verificação do andamento dos trabalhos e das realizações, comparado com aquilo que tínhamos em vista (nossos objetivos, metas, orçamentos, etc.) e, quando detectado que algo se comporta de modo inadequado ao que pretendemos e /ou que os resultados menos favoráveis estão sendo alcançados, tomar as necessárias medidas de correção de rumo, atual e futuro. O Controle normalmente se faz mediante a avaliação, comparação de números (quantidades, valores, percentagens, etc.).

Existem três formas de controles:

- a) prévio – controle exercido a partir da projeção dos dados reais e a comparação dos resultados prováveis contra aquele que pretendemos atingir;
- b) durante o fato, é o controle exercido no momento da ocorrência de desvios, fraudes ou falhas; e
- c) após o fato, o máximo que podemos fazer é tomar medidas para que o fato semelhante não venha a ocorrer.

RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES

A definição das responsabilidades e funções departamentais deve ser expressa na forma de um organograma, suportado por adequadas descrições de funções.

Manuais de Procedimentos detalhados, em suporte às políticas e diretrizes emitidas pela Diretoria, devem ser desenvolvidos a fim de garantir consistência no processamento das transações diárias. Sempre que aplicáveis, as políticas e procedimentos gerados pela Matriz devem ser adotados, conforme manuais existentes.

Um adequado plano de contas deve existir, juntamente com um Manual de Contabilidade com procedimentos detalhados para o registro nas diversas contas.

Um sistema eficiente de relatórios gerenciais deve existir para fornecer dados consistentes à administração. Esses relatórios devem incluir o Balancete Mensal, Fluxo de Caixa, além dos relatórios operacionais.

A elaboração de instruções por escrito, e fluxogramas para documentar o processamento de

pedidos, ordens de compra, pedidos de cheque, recebimentos de caixa, etc., é útil para trazer à luz ineficiências no processamento e deficiências nos controles internos. As práticas e controles adotados serão mais bem mantidos se definidos por escrito.

Os seguintes departamentos devem ser independentes um do outro: Contabilidade; Faturamento; Crédito e Cobrança; Compras; Recebimentos; Contas a Pagar; Caixa; Vendas; Expedição; Planejamento de Produção, e deve haver adequada segregação de funções.

O encaminhamento de documentos e valores diretamente às pessoas autorizadas e recebê-los é importante para a proteção dos controles internos.

Controles adequados devem ser exercidos na definição e delegação de responsabilidades na manutenção de numerários e ativos da empresa, quando da admissão de pessoal para exercer tais funções. Os funcionários exercendo estas responsabilidades devem gozar suas férias anualmente, enquanto suas obrigações são exercidas por outra pessoa.

Adequada segurança física deve ser exercida sobre as dependências da empresa. Registros contábeis de importância devem ser protegidos contra incêndios, inundações e deteriorações por outras causas.

Qualquer ocorrência de desvios de bens da empresa ou operações fraudulentas deve ser de imediato reportada à Controladoria.

Nenhum funcionário deverá liberar informações ou dar entrevistas a órgãos de mídia sem antes consultar os níveis superiores.

Não deverá existir dentro dos departamentos funções e controles exercidos em duplicidade.

O departamento jurídico deve controlar, conforme as determinações da Controladoria, quais as relações da empresa com terceiros devem ser objeto de instrumento contratual. Os contratos, antes de formalizados, devem ser analisados pelo Departamento Jurídico.

Um procedimento adequado deve existir quanto à revisão da expiração destes contratos e sua renovação.

O uso de veículos departamentais deve restringir-se aos interesses da empresa. As gerências departamentais deverão adotar controles adequados sobre seu uso. Os veículos deverão ser mantidos nas dependências da empresa sempre que não estejam sendo usados.

Nas relações interdepartamentais, a cooperação e a comunicação efetiva são essenciais ao bom funcionamento da organização. Os objetivos e interesses gerais da empresa devem se sobrepôr aos interesses departamentais e individuais.

A empresa espera de seus funcionários uma conduta profissional no relacionamento com o ambiente interno e externo da empresa.

Paulo Henrique Teixeira é Contador e autor de diversas obras tributárias e contábeis, entre as quais: [Controladoria Empresarial](#), [Blindagem Contábil e Fiscal](#), [Defesa do Contribuinte](#), [Manual](#)

[de Auditoria Tributária](#) , [Auditoria Contábil](#) e [Gestão Tributária Empresarial](#)

[Contabilidade](#) | [Publicações Contábeis](#) | [Exemplos](#) | [Dicas](#) | [Cursos](#) | [Temáticas](#) | [Normas Brasileiras Contabilidade](#) | [Glossário](#) | [Resoluções CFC](#) | [Guia Fiscal](#) | [Tributação](#) | [Modelos de Contratos](#) | [Links](#) | [Legislação Contábil](#) | [Programas](#) | [Boletim Jurídico](#) | [Revenda e Lucre](#) | [Condomínios](#) | [Normas Legais](#) | [Boletim Contábil](#) | [Livraria](#) | [Guia Trabalhista](#) | [Guia Tributário](#)