



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL**

MAGNA BEATRIZ NÓBREGA PINHEIRO DE ANDRADE

**AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE CONTROLES
INTERNOS NO CAIXA E SUA APLICABILIDADE NO SETOR FINANCEIRO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PESQUEIRA**

**NATAL/RN
2011**

MAGNA BEATRIZ NÓBREGA PINHEIRO DE ANDRADE

**AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE CONTROLES
INTERNOS NO CAIXA E SUA APLICABILIDADE NO SETOR FINANCEIRO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PESQUEIRA**

Monografia apresentada à Liga de Ensino
do Rio Grande do Norte, como pré-
requisito para a obtenção de conclusão na
especialização auditoria e pericia contábil.

Orientadora: Profa. Ms. Joana D’Arc
Medeiros Martins

**NATAL/RN
2011**

MAGNA BEATRIZ NÓBREGA PINHEIRO DE ANDRADE

**AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE CONTROLES
INTERNOS NO CAIXA E SUA APLICABILIDADE NO SETOR FINANCEIRO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PESQUEIRA**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção de conclusão na Especialização em auditoria e perícia contábil, e aprovada como Trabalho de Conclusão do Curso, da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte, em setembro de 2011.

Aprovado em: ____/____/____

Orientador: Profa. Ms. Joana D’Arc Medeiros Martins
Liga de Ensino do Rio Grande do Norte

Esta monografia é dedicada a Gorete e Marcondes, meus pais; Rita de Cássia, minha irmã; Diego, meu noivo; familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Ao Pai celestial, que sempre esteve presente na minha vida, por ter vencido mais uma batalha dentro várias que irei enfrentar.

Aos meus pais, que me deram a vida e me ensinaram a viver com dignidade; iluminaram meus caminhos obscuros, sempre com uma boa conversa; doaram-se, por inteiro, e renunciaram aos seus sonhos, para que os meus fossem realizados, e fizeram de tudo para uma melhor educação dos seus filhos, para que, hoje, eu estivesse aqui.

Às pessoas que me ajudaram na produção da minha monografia, com apoio, incentivos, idéias novas.

Ao meu namorado, que me ajudou, me incentivou nos momentos de desânimo, dando-me força para eu permanecer nos meus objetivos.

A minha orientadora, Professora Joana D’Arc, por todo o incentivo, estímulo e apoio dado a mim no decorrer da minha monografia, e até mesmo por ter tido um pouco mais de paciência para comigo.

Por fim, a todos que colaboraram para com a elaboração do meu Trabalho de Conclusão do Curso – TCC.

A essência do controle organizacional esta diretamente associada à capacidade da alta administração da empresa de integrar os seus gerentes e respectivas áreas em torno dos seus objetivos, procurando, por meio de constante monitoramento, facilitar a gestão. (NASCIMENTO, 2009, p. 1)

RESUMO

Este trabalho tem como foco discutir a importância dos modelos de controles internos no caixa e sua aplicabilidade no setor financeiro, enfatizando as prioridades e eficiência com sua implantação na diminuição de riscos e aperfeiçoamento de métodos e processos. As mudanças constantes no mercado, vem acentuando as transformações dentro das empresas, criando novos desafios ao processo de gestão, influenciando neste caso a criação de uma nova postura para tomada de decisão. Observando as tendências de mercado, pode-se verificar que não basta apenas para uma empresa de sucesso, ter a melhor variedade de produtos, o melhor preço, o melhor ponto de venda, os melhores profissionais na área comercial, se a retaguarda não acompanhar no mesmo nível de excelência. Neste sentido o estudo buscou responder o seguinte problema de pesquisa: quais seriam as prioridades para os gestores em relação a um maior entendimento das informações e rotinas da empresa, com a implantação de um modelo de controle interno no caixa, com ênfase no financeiro? Diante disso, esse trabalho tem como objetivo principal verificar quais seriam as prioridades para os gestores em relação a um maior entendimento das informações e rotinas da empresa, com a implantação de um modelo de controle interno no caixa, com ênfase no financeiro. E como objetivos específicos: a) Conceituar o termo controle interno; b) Identificar a existência de um sistema de controle interno na empresa pesquisada; c) Evidenciar as vantagens do controle interno no caixa; d) Demonstrar o custo/benefício de sua implementação; e) Evidenciar o cumprimento do controle para que aja influência de seus resultados no setor financeiro, para tomada de decisão. Este estudo testa e confirma as ferramentas utilizadas pelos gestores para a tomada de decisão e conhecimento das rotinas da sua empresa, com intuito de propor melhorias da empresa considerando a alta competitividade do mercado, diminuindo neste caso os erros e falhas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, pesquisa de campo, documental, quantitativa, qualitativa e estudo de caso. Na pesquisa foram feitas verificações da existência de controles internos na empresa pesquisada, avaliação dos controles existentes, das possíveis consequências decorrentes da ausência destes, assim como sugestões para solucionar as deficiências detectadas tanto pela ausência de controles quanto para melhorar os que existem. Para isso, criou-se um modelo de controle interno dentro da empresa, neste caso apenas com abordagem no setor do caixa, com ênfase no financeiro. Seus resultados serão apresentados quantitativa e qualitativamente, em forma de tabelas de modelos com sua devida análise. Conclui-se que a implantação de um modelo de controle interno nesta empresa, constitui uma forma de intensificar o controle como ferramenta e apoio ao processo decisório, evitando o combate a fraudes, desvios e erros.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Gestão Financeira. Controle Interno.

ABSTRACT

This paper focuses on discussing the importance of models of internal controls in cash and its applicability in the financial sector, emphasizing the priorities and efficiency with its implementation on mitigating risk and improving methods and processes. The constant changes in the market, is accentuating the transformations within the companies, creating new challenges to the management process, influencing in this case the creation of a new approach to decision making. Watching market trends, we can see that not only a successful company to have the best variety of products, best price, best selling point, the best professionals in the commercial, if not keep up in the rear same level of excellence. In this sense the study sought to answer the following research problem: what are the priorities for managers in relation to a greater understanding of information and routines of the company, with the implementation of an internal control model in the box, with emphasis on finance? Therefore, this study aims to determine what would be the main priorities for managers in relation to a greater understanding of information and routines of the company, with the implementation of an internal control model in the box, with an emphasis in finance. And the following objectives: a) define the term internal control, b) identify the existence of an internal control system in the company studied c) To highlight the advantages of internal control in the box, d) demonstrate the cost / benefit of implementation; e) Evidence of compliance control that acts to influence its results in the financial sector, for making decisão. Este study tests and confirms the tools used by managers for decision making and knowledge of the routines of your company, with a view to proposing improvements considering the company's highly competitive market, reducing in this case the errors and failures. It is a descriptive research, literature, field research, documentary, quantitative, qualitative and case study. In the survey scans were made of the existence of internal controls in the company studied, evaluation of existing controls, the possible consequences arising from their absence, as well as suggestions for resolving the deficiencies found by both the lack of controls and to improve the existing ones. For this, we created a model of internal control within the company, in this case only with the box approach in the sector, with emphasis on finance. Their results are presented quantitatively and qualitatively, in the form of tables of models due to their analysis. It is concluded that the implantation of an internal control model in this company, is a way to enhance the control as a tool and support for decision-making process, preventing fraud prevention, deviations and errors.

Keywords: Cash Flow. Financial Management. Internal Control.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AICPA- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

NBCT- Normas Brasileiras de contabilidade

CFC - Conselho Federal de contabilidade

COSO- Comitê das organizações patrocinadoras

AAA- Associação Americana de Contadores

FEI- Executivo financeiro internacional

IIA- Instituto dos Auditores Internos

IMA- Instituto dos Contadores Gerenciais

CVM- Comissão de Valores Mobiliários

SEC- Securities and a Exchange Commission

CEO- Chefe do Setor Executivo

CFO- Chefe do Setor Financeiro

CRC- Conselho Regional de Contabilidade

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivo Específico	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONCEITO DE CONTROLE	13
2.2 FUNÇÃO DO CONTROLE	14
2.3 TIPO DE CONTROLE	14
2.3.1 Controle Estratégico	14
2.3.2 Controle Administrativo	15
2.3.3 Controle Operacional	15
2.4. CONTROLE INTERNO	15
2.4.1 Definição	15
2.4.2 Órgãos Relacionados com o Controle Interno	16
2.4.2.1 Coso	16
2.4.2.2 Lei Sarbanes- Oxley Act	18
2.4.3 Constituição	18
2.4.4 Implantação de um Manual de Controle Interno	21
2.4.5 Aspectos Práticos na Implantação do Controle Interno	23
3. METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 AMOSTRA DA POPULAÇÃO	27
3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS	27
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	28
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA	31
4.2 CONTROLE INTERNO NO CAIXA	32
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	37
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A presente pesquisa tem como foco discutir a importância dos modelos de controles internos no caixa e sua aplicabilidade no setor financeiro; tendo como entendimento que o controle interno vem ganhando espaço não só na legislação brasileira como também em outros países, porque é um instrumento importante e eficiente na diminuição de riscos e aperfeiçoamento de métodos e processos.

Para as empresas, no ambiente relativamente estável dos anos 60 e início dos 70 a regra do jogo era encontrar uma posição atrativa no mercado (oferecendo o mais baixo preço ou a melhor qualidade). Quando, porém, os termos de competitividade mudaram do baixo custo para a alta qualidade, para a flexibilidade, para a capacidade de inovar, as empresas descobriram que tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia industrial rapidamente caducaram.

Neste sentido a estrutura de controles internos pode ser definida como os processos executados para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento dos objetivos da instituição quanto à eficiência e eficácia nas operações; integridade e fidelidade dos relatórios financeiros e aderências com as leis e normas aplicáveis.

Tendo como consequência uma empresa mais competitiva e notável, o capital investido retornando com uma melhor margem de lucro bem como que sua marca se solidifique no seu ramo de negocio, sendo reconhecida como geradora de empregos e renda.

Diante das tendências de mercado, podemos verificar que hoje em dia não basta apenas para uma empresa de sucesso, ter a melhor variedade de produtos, o melhor preço, o melhor ponto de venda, os melhores profissionais na área comercial, se a retaguarda não acompanhar no mesmo nível de excelência. Para tanto, surge o seguinte questionamento de pesquisa: ***quais seriam as prioridades para os gestores em relação a um maior entendimento das informações e rotinas da empresa, com a implantação de um modelo de controle interno no caixa, com ênfase no financeiro?***

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Pretende-se, com essa pesquisa, verificar quais seriam as prioridades para os gestores em relação a um maior entendimento das informações e rotinas da empresa, com a implantação de um modelo de controle interno no caixa, com ênfase no financeiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o termo controle interno;
- Identificar a existência de um sistema de controle interno na empresa pesquisada;
- Evidenciar as vantagens do controle interno no caixa;
- Demonstrar o custo/benefício de sua implementação;
- Evidenciar o cumprimento do controle para que aja influência de seus resultados no setor financeiro, para tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para uma empresa no setor pesqueira manter-se competitiva no mercado, exige-se que ela se atualize constante e inove suas ações estratégicas acompanhada de muita informação e conscientização que o planejamento e o controle financeiro são a essência para a sobrevivência e efetivação da organização no mercado, bem como o alicerce para a eficácia da gestão dos seus recursos, a realização desta pesquisa tem como objetivo identificar as ferramentas utilizadas pelos gestores para a tomada de decisão e conhecimento das rotinas da sua empresa, com intuito de propor melhorias da empresa considerando a alta competitividade do mercado, diminuindo neste caso os erros e falhas.

Tendo assim com a utilização do planejamento e controle financeiro na empresa, a diminuição da mortalidade das empresas aumentando sua permanência no mercado.

Desta maneira, descrever e analisar as atividades de determinada organização em relação ao controle interno é uma forma de se construir um ciclo de melhoria contínua, que culmina com a satisfação de clientes e o aumento de lucratividade para a empresa.

Assim sendo, procurou-se, através de instrumental de pesquisa adequada, desenvolver um questionário na empresa, cujas respostas estão sistematizados e analisados no presente trabalho.

Espera-se, a partir da publicação dos dados dessa pesquisa, contribuir para a elaboração de um modelo de controle interno nesta empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE CONTROLE

A palavra controle é de origem latina “roulum”, em francês “role”, que significa o rol dos contribuintes pelo qual se verificava a operação do arrecadador. Esta ferramenta nada mais é de um ponto crucial para o alcance das metas de gestão estabelecidas pelas entidades privadas e públicas.

O controle é a função administrativa que mede e avalia o desempenho, viabilizando a adoção imediata de ação corretiva quando alguma falha no processo controlado é identificada, a sua principal finalidade é assegurar que os resultados estratégicos, táticos e operacionais de uma organização sejam alcançados, deste modo ela pode ser entendida como a função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo, e que antecede como meio de regulação utilizados por um individuo ou empresa.

Fayol apud ANTUNES, 1998, conceitua a palavra CONTROLE como sendo o ato de verificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios estabelecidos. Tendo como objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência.

Já Oliveira (2005, p. 427) explica que controlar é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-los se necessário.

Para Chiavenato (1997, p.273), o controle tem por finalidade: assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Para ele existem três significados para a palavra controle: a) Controle como função restritiva e coercitiva; b) Controle como sistema automático de regulação; c) Controle como função administrativa.

Com isso o ato de controlar pode ser definido como o responsável direto pelos resultados do sucesso e do fracasso das organizações, e para isso é preciso ser observado as atividades das pessoas, órgãos, departamentos, produtos e serviços, para que sejam cumpridas as normas preestabelecidas.

2.2 FUNÇÃO DO CONTROLE

O controle é uma ferramenta que auxilia na visão de processo para o fluxo de atividades da empresa, e para que suas informações e operações fluam de uma forma continua e uniforme é preciso que todos os integrantes da empresa tenham total conhecimento de sua importância no processo e nos resultados previstos nas demais áreas incluídas.

Pode ser estudado sobre algumas dimensões, as quais completam o conceito do controle, sendo as principais:

a) **Dimensão preventiva** – atua de uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes;

b) **Dimensão detectivo** – detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra;

c) **Dimensão corretivo** – serve como base pra a correção das causas de problemas no processo no processo, mas após os mesmo já terem ocorrido.

2.3 TIPOS DE CONTROLE

Os tipos de controle variam de uma empresa para outra, e dependem de fatores como: tamanho, hierarquia, cultura, da organização e outros. Existem vários tipos de controles, tais quais:

2.3.1 Controle estratégico

Segundo Maximiniano (2000), o controle estratégico tem a finalidade de avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam na sua organização. Ele produz informações de análise interna e externa, permitindo corrigir o desempenho defeituoso.

2.3.2 Controle administrativo

Para Maximiniano (2000), os controles administrativos focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas.

2.3.3 Controle operacional

Maximiniano (2000) fala que o controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

2.4 CONTROLE INTERNO:

2.4.1 Definição

O controle interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias: exatidão, confiabilidade, integridade, oportunidade, eficiência e efetividade operacional. Estas categorias esta relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade bem como da segurança e qualidade dos ativos; confiança nos registros contábeis/financeiro, com todas as transações registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos e em conformidade com leis e normativos aplicáveis a entidade e sua área de atuação.

Segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), controle interno: é o plano de organização e o conjunto ordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 1992).

Para Attie (1992) o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno. Isso significa que cada departamento irá possuir seus controles internos, visando sempre à

eficiência máxima do setor, evitando erros e possíveis fraudes que possam ocorrer. Esses controles servirão para levantar informações precisas em cada área da empresa, no auxílio para a tomada de decisões.

A NBCT 11 do CFC (Conselho Federal de Contabilidade) aborda o conceito de controle interno, mencionando que: O sistema contábil e de controle interno compreende o plano de organização e os conjuntos integrados de métodos e procedimentos adotados pelas organizações na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis, e de sua eficácia operacional.

Para Dias (2010), o controle interno tem por objetivos: proteger os recursos da empresa, assegurar a precisão e confiabilidade dos registros contábeis e financeiros e, promover a eficiência dos funcionários.

Diante destes conceitos e objetivos, é importante destacar que o controle interno não é necessariamente um complexo sistema de processos, procedimentos e rotinas amarrados pela alta administração, e que necessitem ser implantados exatamente como indicados em livros e normas, para que obtenha resultados satisfatórios. A filosofia tanto do empresário e de seu administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades e objetivos.

2.4.2 Órgãos Relacionados com Controle Interno

2.4.2.1 Coso

Em 1985, foi criado, nos Estados Unidos, a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Essa comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos.

Em 1992, publicaram o trabalho *Internal control: integrated framework* (Controles internos: um modelo integrado). Essa publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos.

Posteriormente, a comissão transformou-se em comitê, que passou a ser conhecido como COSO- *The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

O COSO é uma entidade norte americana sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros contábeis através da ética, efetividade dos controles, mediante implementação das boas práticas de negócios, visando à efetividade dos controles internos e à boa governança corporativa. Cabe ao Coso expedir, em conjunto com instituições educacionais e de classe, recomendações para os auditores e as entidades reguladoras do mercado. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos:

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accounts</i>	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
AAA	<i>American Accounting Association</i>	Associação Americana de Contadores
FEI	<i>Financial Executives International</i>	Executivos Financeiros Internacional
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>	Instituto dos Auditores Internos
IMA	<i>Institute of Management accountants</i>	Instituto dos Contadores Gerenciais

Fonte: Livro Manual de Controle Internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais.

O comitê trabalha com independência em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimentos e da Bolsa de Valores de New York.

2.4.2.2 Lei Sarbanes- Oxley Act

Em 30 de julho de 2002, o presidente dos Estados Unidos sancionou em lei o Sarbanes-Oxley Act (o Ato). Algumas das determinações do Ato são aplicadas imediatas

pelas companhias abertas com registro na Securities and Exchange Commission (SEC), órgão americano que se assemelha a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), no Brasil.

Essa Lei tem no seu intuito maior promover entre as empresas boas práticas de governança e ética corporativa, entre elas estruturação e monitoramento dos controles internos. Nos recentes escândalos contábeis norte-americanos, executivos alegaram que não tinham conhecimento das práticas contábeis indevidas (reconhecimento incorreto de receitas, por exemplo). A Sarbanes-Oxley visa a desencorajar alegações desse tipo, por intermédio de medidas como controles internos mais rigorosos.

O Ato aplica-se a todas as companhias registradas na SEC, o que expande sua aplicação a empresas que não são de origem norte-americana.

Dentre as principais, destaca-se: Certificação do CEO(Chief Executive Officer) e CFO(Chief Financial Officer).

Nestas certificações incluem-se os itens de controles internos, definidos em duas dimensões:

- a) Controles internos propriamente ditos;
- b) Controles e procedimentos de divulgação (*disclosure controls and procedures*).

Já a SEC não estipula procedimentos e controles de divulgação específicos que devam ser adotados; ao contrário, espera que as empresas desenvolvam um processo que seja consistente com o seu negócio e fundamentado em suas atividades de gerenciamento, supervisão e controles internos.

2.4.3 Constituição

De acordo com a literatura, o controle interno é um processo constituído de cinco elementos, que estão inter-relacionados e presentes em todo o controle interno, quais sejam:

- Ambiente de controle;
- Avaliação e gerenciamento dos riscos;
- Atividade de controle;
- Informação e comunicação;
- Monitoramento.

O ambiente de controle consiste na consciência de controle da entidade, ou seja, torna-se efetivo principalmente quando as pessoas sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem a consciência, a competência e o comprometimento de

fazerem o que é correto dentro da entidade, o papel da empresa neste caso é demonstrar quais são as práticas, os procedimentos, o Código de Ética e o Código de Conduta a serem adotados.

Na avaliação e gerenciamento de riscos, devem fazer referências ao cumprimento dos objetivos e metas da entidade, uma vez determinadas deve-se identificar os riscos que ameacem o seu cumprimento e tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados. Na sua avaliação é identificada e analisada os riscos associados ao não cumprimento das metas e dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. A base para definir como esses riscos serão gerenciados é uma responsabilidade da administração, mas cabe a Auditoria Interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando com a avaliação feita pelos administradores, evitando surpresas desagradáveis.

Atividade de controle são atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequados, permitem a redução ou administração dos riscos, podendo ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção. As suas principais atividades de controle são: **alçadas** - são os limites determinados a um funcionário, quanto a possibilidade de este aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição; **autorizações**, a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas, de forma manual ou eletrônica, devendo verificar a documentação pertinente, questionar itens pouco usuais e assegurar-se de que as informações necessárias a transação foram checadas, antes de darem sua autorização, jamais devem assinar em branco ou fornecer senha; **conciliação**- é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário; **revisão de desempenho**- deve-se acompanhar uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e ou desempenho, em relação as metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como acompanhamento contínuo do mercado financeiro, de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade; **segurança física**- os valores de uma entidade devem ser protegidos contra o uso, compra ou venda não autorizados. Um dos melhores controles para proteger estes ativos é a segurança física, que compreende controle de acessos, controle de entrada e saída de funcionários e materiais, senhas para arquivos eletrônicos, *call-back* para acessos remotos e criptografia; **segregação de função**- é essencial para a efetividade dos controles internos, reduz tanto o risco de erros humanos quanto os riscos indesejados. Contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de

terceiros, normatizações e fiscalização devem estar segregados entre os funcionários; **sistemas informatizados**- controles gerais e controle de aplicativos, através de sistemas informativos; **normatização interna**- é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade.

As normas devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos. Não adianta programar um procedimento de controle, se este for executado de maneira mecânica, sem foco nas condições e problemas que motivaram a sua implantação.

Na informação e a comunicação, a comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores, e comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes. Informação sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas a toda a entidade. Por outro lado, as informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes internas e externas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto a sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que delas necessitam tempestividade e de maneira adequada.

O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo, é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna. A sua função é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle estão presentes e funcionando conforme o planejado.

Lisboa (2010), vê em alguns conceitos básicos que contribuem para um bom sistema de controle interno: a) Relação Custo-Benefício; b) Definição de Responsabilidades e Autoridade; c) Segregação de Funções; d) Acesso aos Ativos; e) Estabelecimento de Comprovações e Provas Independentes; f) Métodos de Processamento de Dados; g) Pessoal.

2.4.4 Implantação de um Manual de Controle Interno

A implantação de um manual de controle interno dentro de uma empresa representa o direcionamento de todos os processos desenvolvidos, podendo em seu universo abranger a totalidade de procedimentos e rotinas necessários para sua aplicação. Esses procedimentos

devem ser descritos de forma detalhada, com finalidade que qualquer pessoa, mesmo sem conhecer nada de processos da empresa, entenda a ordem de execução das atividades, bem como a realização de seus procedimentos, as informações registradas nos sistemas informatizados, a operação automatizada, as operações que necessitam de intervenção humana, os relatórios emitidos e seu destino e objetivo.

As empresas precisam acelerar seus processos e para isso não podem investir tempo em ações que não representam efetiva possibilidade de ganhos e aumento de rentabilidade.

Após o acordo desses prazos junto à alta gestão da empresa, é de vital importância para o sucesso do projeto de implantação do Manual a sua apresentação a todos os funcionários envolvidos, sempre com a presença de um representante da alta gestão, proporcionando a demonstração da importância que a empresa deposita no projeto. E para a manualização ocorrer de forma mais eficaz possível, tendo como meta sua concretização nos prazos devidos, é imprescindível que as ações estabelecidas sejam realizadas de acordo com os prazos firmados junto aos seus responsáveis.

Quando o funcionário conhece os prazos e a importância de cumprimento destes, ele percebe que o trabalho vai representar um ganho para suas rotinas e no aumento da rentabilidade da instituição em qual atua. Nestas apresentações, é importante colocar as atribuições de todos os envolvidos e como estes vão estar cooperar no para o sucesso da implantação do Manual. É sempre bom lembrar que o projeto não pertence a uma única área, mas que todos têm parte definitiva em sua implantação.

Ao mesmo tempo, logicamente as ações corretivas identificadas devem ser desenvolvidas em conjunto com os usuários do processo avaliado e aprovadas pela alta gestão e demais envolvidos. Porém, ajustes finos e detalhes técnicos não percebidos ao longo do projeto podem dificultar ou até mesmo impossibilitar a complementação da ação de forma eficaz. Após a implantação, podem ser feitos através de uma amostra selecionada, teste de auditoria, para constatar se os procedimentos, controle e rotinas desenvolvidas de forma automática ou manual estão seguindo na íntegra os descritivos no manual. Após a verificação, o manual deve ser apresentado a alta gestão, demonstrando suas fragilidades e riscos não suportados, ações tomadas para sanar esses pontos, o novo fluxo do processo e seus diferenciais em relação ao original e o novo organograma e as atribuições de cada função. Quando apresentado o manual deve ser impresso e encadernado para os funcionários-chaves dos processos, assim como publicado numa rede comum a todos.

Lisboa (2010) cita que na implantação desses controles internos devem ser considerados pelo administrador, no desenvolvimento das atividades empresariais a possibilidade de ocorrência de falha humana, como interpretação errônea de instruções, negligência, conluio, etc. Com isso identifica-se que existem limitações inerentes que tem que ser reconhecidas ao se considerar a eficácia dos controles internos no meio em que se inserem.

Apartir da definição das ações necessárias ou de possíveis adaptações aos processos atuais, visando á implementação dos processos considerados ideais, conforme descrito no manual elaborado, o avaliador do processo estabelece um plano de ação com os prazos, responsáveis, visando interagir com o gestor do processo objetivando sua solução no prazo mais rápido possível. Isso tem como principal meta garantir a realização dessas ações, que representam a forma para que o manual possa alcançar seus objetivos e determinar uma melhoria no processo.

A qualidade e forma da apresentação também são importantes, uma vez que vão definir o correto entendimento das mudanças implantadas e ganhos obtidos, considerando como um padrão ideal para esta apresentação um arquivo contendo slides, que representem: -as mudanças adotadas no macrofluxo de cada processo manualizado; o desenho do fluxo adotado após sua implantação; as atribuições e importância de cada função, destacadas do organograma organizacional da diretoria envolvida, o desenho do fluxo manualizado de forma macro. Definição das responsabilidades e funções departamentais deve ser expressa na forma de um organograma, suportado por adequadas descrições de funções.

Para manualização ocorrer da forma mais eficaz possível, tendo como meta sua concretização nos prazos devidos, é imprescindível que as ações estabelecidas sejam realizadas de acordo com os prazos firmados juntos aos seus responsáveis. Logo vai caber ao analista de processo acompanhar a execução deste plano de ação, cobrando dos responsáveis as respostas, ações ou implementações definidas, comunicando aos seus gestores e diretores possíveis distorções visando à manutenção dos prazos e á eficiência destas ações. Nesta implantação, será imprescindível a aproximação das áreas, visando atentar para as dificuldades e imprevistos gerados no momento da implantação. Para os empregados, é sempre bom mostrar os ganhos obtidos e principalmente os frutos deste árduo trabalho de implantação, trazendo a rentabilidade e qualidade da empresa.

Não poderemos mudar de forma radical os processos já definidos, mas, com certeza, mudanças estratégicas que correspondam a uma forma mais eficaz e ágil para a implantação do Manual devem ser adotadas para que o objetivo seja atingido no prazo previsto.

Após a aprovação da apresentação feita, a alta gestão deve proceder a leitura de todos os manuais e assinar os mesmos como comprovação de sua autorização cabal junto a toda a empresa.

Além do manual descritivo, deve se permitir, dentro das atribuições de cada função da empresa, o acesso aos: macrofluxo dos processos manualizado; fluxos detalhados, com sua representação de forma descritiva e vertical; cópias de formulários, arquivo e documentos envolvidos no processo; visão de telas e módulos dos sistemas informatizados utilizados no manual.

Após a sua publicação, deve ser divulgado o livre acesso do documento, possibilitando sua pesquisa, análise, crítica e conhecimento por qualquer funcionário da empresa, recém-contratado ou já atuando no seu quadro de empregados.

2.4.5 Aspectos Práticos na Implantação do Controle Interno

Dentro do Manual de controle interno devem seguir alguns aspectos práticos para uma maior eficiência gerencial dentro da entidade tais quais: conter um adequado plano de contas, juntamente com um Manual de Contabilidade com procedimentos detalhados, um sistema eficiente de relatórios gerenciais, para fornecer dados consistentes à administração, tais como 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.

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 de 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 sobrepor aos interesses departamentais e individuais.

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

Por sua vez, os elementos que compõem o conjunto referido são exercidos e utilizados com observância a certos princípios, que congregam regras, diretrizes e sistemas, com a finalidade de viabilizar o alcance dos seguintes objetivos (PETER; MACHADO, 2003):

a) Relação custo/benefício: pelo reconhecimento de que o custo de um controle não deve exceder o benefício por ele propiciado;

b) Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: de modo a assegurar a manutenção do nível de competência necessário à eficácia do exercício dos controles internos;

c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: por meio de atos que indiquem precisamente a autoridade que delegou o poder ou responsabilidade e a pessoa que recebeu a correspondente delegação e o próprio objeto delegado, suportados por normas internas e estrutura organizacional adequados;

d) Segregação de funções: implicando a separação de funções complementares que devem ser exercidas por pessoas diferentes;

e) Instruções devidamente formalizadas: por meio de instrumentos baixados por pessoas que detêm a competência específica e cercados de características de clareza e objetividade;

f) Controles sobre as transações: nos níveis contábil, financeiro-operacional.

g) Aderência às diretrizes e normas legais: apresentando conformidade e critérios formais previamente definidos. Existem vários critérios de classificação do controle. Um dos mais tradicionais é o que considera o momento em que a ação controladora é realizada. Nesse sentido, de acordo com Castro (2008) há três tipos, que são:

- **Controle prévio:** visa à correta aplicação das normas de Administração Financeira e Orçamentária, com ênfase nos aspectos de legalidade, classificação da despesa, existência de saldos, e a correta utilização e preenchimento dos formulários;
- **Controle concomitante:** tem por base o registro dos fatos, apresentado em levantamentos periódicos, tais como: relatórios, balancetes e demonstrações contábeis previstas na legislação;
- **Controle subsequente:** São as últimas fases ou ações do controle, executadas através das Tomadas ou Prestações de Contas e, ao término do exercício, mediante procedimento de Auditoria.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na pesquisa, quanto aos seus objetivos, é descritiva; quanto aos procedimentos, envolverá pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e documental; quanto à abordagem do problema, é qualitativa e quantitativa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma se classifica como descritiva. Segundo Gil apud BEUREN, 2003, p.81, “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são controlados pelo pesquisador. Uma de suas finalidades será a utilização nas coletas de dados, através de questionários e observação sistemática.

Quanto aos procedimentos, emprega-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e documental. Pesquisa bibliográfica, para Cervo e Bervian apud BEUREN, 2003, p.86, “pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental (...)”.

A pesquisa bibliográfica analisa diversas informações, para que se tenham fontes de qualidades e conhecimentos sobre o assunto do trabalho que está sendo desenvolvido. A pesquisa de campo se desenvolve através da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas, visando captar informação do que ocorre naquela realidade. Já a documental parte do pressuposto de que os materiais que ainda não receberam tratamento analítico podem ser reelaborados com os objetivos da pesquisa.

Com referência à abordagem do problema, adota-se a pesquisa qualitativa, pois permite fazer uma análise do assunto pesquisado. Beuren (2003, p.92) afirma que, “na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visa destacar características não observadas por meio do estudo quantitativo.”

Quanto à outra abordagem, destaca-se pelo método quantitativo, caracterizado pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no

tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, dentre outras.

3.2 AMOSTRA DA POPULAÇÃO

A amostra da população foi denominada não probabilística, ou seja, restrita aos elementos a que se tem acesso, limitada a 87 populares escolhidos de forma aleatória pela autora da pesquisa. Segundo Mattar (2007), amostragem não-probabilística é “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.”

A amostragem aleatória se dá quando cada componente da população estudada tem a mesma chance de ser escolhido para compor a amostra, e a técnica que garante essa igual probabilidade é a seleção aleatória de indivíduos.

Esta pesquisa contempla um estudo de caso único com a finalidade de evidenciar a importância dos controles internos como ferramenta de apoio à gestão para tomada de decisão, e conseqüentemente saber qual é a visão que os proprietários da empresa estudada têm deles.

Por motivos de conveniência, para desenvolver o estudo de caso único foi escolhida uma empresa que atua no ramo de pescados situado na cidade de Macaíba, de forma que a autora da pesquisa tivesse acesso fácil e rápido aos dados, para que pudesse chegar a uma profundidade maior nos temas envolvidos.

3.3 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa se baseará no estudo da implantação do Controle Interno, numa empresa pesqueira, no município de Macaíba. A informação será apurada pelos seguintes meios:

- Pesquisa bibliográficas, de campo, internet, revistas, consultas a trabalhos acadêmicos;
- Visita à empresa e entrevista pessoal na empresa;
- Análise de documentos e relatórios disponibilizados;
- Aplicação de questionário, objetivo e limitado em sua extensão;
- Análise dos assuntos abordados nos questionários.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

De acordo com Jolivet (1979 apud MARCONI; LAKATOS, 2006 p.45), “Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado (...) é o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências”. Dessa forma, entende-se que o método é o caminho escolhido pelo pesquisador para obter a verdade nas ciências.

Segundo Gil (2002), existem os seguintes tipos de método: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialético. Na pesquisa em questão, será aplicado o método dedutivo, assemelhando-se a análise da amplitude das fundamentações teóricas, considerando as particularidades inerentes ao estudo do caso em questão (SILVA, 2003, p. 153).

Quanto a sua extensão a pesquisa limita-se em estudar a descrição do caso, resultante da entrevista, embora em parte calçada na documentação disponibilizada (tais como: demonstrações contábeis, relatório financeiro etc.), decorre de respostas segundo a percepção dos entrevistados. Tal fato pode ser considerado uma das limitações da pesquisa. Desse modo, a solução será obtida de forma restrita ao que foi analisado, impedindo qualquer generalização.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste trabalho foram feitas verificações da existência de controles internos na empresa pesquisada, avaliação dos controles existentes, das possíveis conseqüências decorrentes da ausência destes, assim como sugestões para solucionar as deficiências detectadas tanto pela ausência de controles quanto para melhorar os que existem. Para isso, criou-se um modelo de controle interno dentro da empresa, neste caso apenas com abordagem no setor do caixa, com ênfase no financeiro. Seus resultados serão apresentados quantitativa e qualitativamente, em forma de tabelas de modelos com sua devida análise. Sua coleta de dados será feita como forma de enriquecimento das informações obtidas pelos entrevistados, especialmente pelo aprofundamento e pelo detalhamento das técnicas qualitativas, para que possa neste caso garantir que os passos utilizados na investigação possam ser reaplicados em outro estudo de caso em condições semelhantes ao primeiro.

Segundo o CRC/SP (1998, p. 52) existem dois tipos de sistema de caixa: rotativo e fundo fixo.

a) Rotativo- Não é definido um valor mínimo ou máximo do numerário, sendo que este deve ser suficiente para cobrir as pequenas despesas diárias e é recomposto por meio de emissão de cheque. Este tipo de fundo requer controle extra contábil mediante boletins de caixa; todavia, conforme mencionado, não deve haver registros de operações com clientes, fornecedores, bancos etc., sendo destinado apenas ao pagamento de pequenas despesas;

b) Fundo fixo- O sistema de fundo fixo oferece melhores condições de controle e seu funcionamento é basicamente o seguinte:

- o responsável pela caixa firma um recibo pelo valor fixo recebido, que fica sob sua responsabilidade;
- o valor do fundo fixo de caixa deve ser determinado pela administração, com base na experiência adquirida quanto ao montante total dos pagamentos que usualmente são feitos em dinheiro, dentro de um limitado espaço de tempo;
- periodicamente, assim que o fundo em dinheiro ficar abaixo de um limite razoável, faz-se seu reembolso, após a aprovação do boletim do fundo fixo e respectivos comprovantes, emitindo-se um cheque nominal a favor do responsável pelo caixa.

Para a análise e a implantação do controle interno se faz necessário primeiramente uma reunião com toda a diretoria e colaboradores da alta administração, para uma apresentação inicial da equipe de trabalho que irá desenvolver tal trabalho. Muito importante nesta fase é

de convencer a todos os presentes que o intuito é de sempre agregar valor e conhecimento, e somente com a colaboração de todos da organização os resultados esperados pelos seus empresários e dono do negócio irão ser concretizados.

É muito normal nesta primeira reunião a desconfiança da maioria, pois pré julgam que com a realização deste serviço possam vir a interferir de forma negativa em seus setores e cargos, cabe ao encarregado da equipe que realizará o trabalho, em conjunto com os administradores da empresa, o convencimento de que não é essa a intenção, e tranquilizar as pessoas envolvidas que esta implantação não vai fazer que eles sejam substituídos caso um venha se desenvolver mais que o outro em seus cargos.

Após as apresentações formais, o trabalho de implantação se inicia, neste momento se faz necessário um aprofundamento no processo operacional do setor do caixa da empresa, para se conhecer os fluxos e métodos de trabalhos realizados, identificando, quais suas dificuldades ao ver dos empresários, o histórico de como era antes até os dias de hoje, onde deseja chegar, visão, missão, seus objetivos e metas, após isso inicia-se a fase de levantamento dos dados.

Para tal, é realizada uma visita ao setor do caixa para a coleta das informações que auxiliem na descrição dos fluxos e processos de atividades. Nesta etapa é necessário apenas ouvir e descrever quais as atividades são desenvolvidas, sentir o ambiente e entender como funciona o setor.

Interessante para cada conversa, elaborar um relatório reduzido de forma preliminar, com pontos fortes e fracos inerente ao setor.

Com as informações de cada setor, conhecendo o objeto fim da empresa, a forma com que os administradores conduzem as atividades, e o que os empresários desejam, é possível a montar um fluxograma das operações. Neste fluxograma, procura-se evidenciar todo o processo administrativo, com suas virtudes e seus defeitos. Na montagem deste fluxo percebem-se muitas vezes atividades não inerentes ao departamento, bem como excesso de retrabalho, e muitas vezes vários fatores que sugerem um ambiente propício a fraudes e erros tanto voluntários e involuntários. Ainda nesta fase, monta-se um modelo de fluxo que seria o ideal para o departamento, contemplando já meios e modos de controles internos, que visem maior segurança das atividades inerente ao setor, que serão levados para a diretoria em momento oportuno.

4.1 CONSIDERAÇÃO SOBRE A EMPRESA

A empresa objeto do estudo é familiar, constituída em agosto do ano de 2007, atuando no ramo de pescados (Fabricação de conservas de peixes, crustáceos e moluscos), situada em bairro da zona sul da cidade de Macaíba. É formada por dois sócios, o pai, juntamente com seu filho. Na sociedade cada um cuida de sua área, praticamente, de forma isolada e independente, não havendo comunicação por algumas vezes entre eles no processo de tomada de decisão e condução do negócio. Eles ficam em espaços diferentes: o sócio-pai na sala da diretoria-geral e o sócio-filho no financeiro. Com isso, não sabem e, também, não se inteiram sobre o que acontece na área do outro, resultando no fato de que, nenhum dos dois sócios tem uma visão global do negócio, muitas vezes administram de maneira informal, confundindo a vida pessoal com os negócios empresariais.

O envolvimento efetivo dos proprietários no dia-a-dia da empresa é muito pequeno e suas decisões são centralizadas, com linhas de responsabilidade ou autoridade mal definidas, com ausências de procedimentos formais de aprovação e com grandes dificuldades em delegar funções de rotina. Eles possuem o poder de anular a maioria das decisões e funções executadas pelos membros hierarquicamente inferiores da empresa, inclusive o registro de transações.

Os controles existentes na empresa, são limitados e não apropriados, são imprecisos e não confiáveis. Dentre os controles que existem, incluem-se: cópias e assinaturas de cheques, pagamentos de fornecedores no gerenciador financeiro na empresa, o faturamento e ad devolução das vendas da empresa através de um sistema, a preparação de conciliações bancárias e a salvaguarda física de estoques, embora muitas vezes ineficientes. Também não existem controles de orçamento, controle das despesas, controle dos recebimentos, segregação de função, o gerenciador dos bancos esta atrelado apenas o sócio, entardecendo assim a passagem dos extratos bancários, relatórios gerenciais ou financeiros. Embora a estrutura informal permita que a empresa se ajuste rapidamente às mudanças no negócio e no volume de trabalho, o resultado é que está havendo a superposição de funções e a ineficiência, devido à confusão por não saber quem é responsável pelas funções ou pelo fato de duas ou mais pessoas estarem executando as mesmas funções, promovendo assim erros nos serviços desses funcionários com frequência.

Os empresários por muitas vezes recorrem às pessoas de fora da empresa para se assessorar, muitas vezes, terceirizam a contabilidade, o departamento pessoal e o jurídico. No entanto, eles não tomam as decisões com base no resultado dessa assistência; geralmente, seguem seus próprios instintos, julgando o que acham ser o melhor para a empresa, contrariando assim, muitas das vezes, as recomendações oferecidas. Também afirmam que procuram especialistas, por sentir que seus funcionários não têm o entendimento suficiente nas áreas de finanças, impostos e contabilidade. Por outro lado os funcionários respondem que falta política de salários e benefícios para que eles se interessem por tais áreas dentro da empresa.

Em muitos casos é comum ouvir algumas frases do tipo: “... *sempre fiz assim...*”, “... *sempre funcionou deste modo...*”, “... *nunca tive problema...*”, com isso a calma, o bom senso e também o poder de persuasão e convencimento de que com a nova maneira de trabalhar e com um controle interno mais rigoroso, a qualidade dos serviços serão maiores e melhores. Em certos casos se faz necessária a intervenção da diretoria, para que os trabalhos sejam aceitos por certos departamentos, por ser realmente muito difícil o pensamento e a aceitação de alguns colaboradores.

4.2 CONTROLE INTERNO NO CAIXA

Os controles existentes na empresa para o caixa são bastante vulneráveis e de fácil manipulação e adulteração, pois tem acesso para o controle do caixa várias pessoas, pelo menos 8 pessoas na empresa. A empresa faz transações com fornecedores, empregados, prestadores de serviços, tais como pagamentos de compras à vista ou a prazo, recebimentos de vendas etc., e até mesmo retiradas e gastos dos sócios através do caixa, o qual não se restringe apenas ao montante para pagamento de pequenas despesas diárias. O controle do numerário em caixa é feito muitas vezes em um livro caixa pela esposa do proprietário, e os seus registros não são repassados diariamente para o financeiro, para que seja alimentado através de um sistema informatizado, tais entrada e saída de numerários.

Também não adota outros procedimentos no caixa da empresa como: definição de um valor mínimo ou máximo do numerário, de um valor fixo para cobrir as pequenas despesas diárias, determinação de um limite máximo para pagamento em dinheiro, prática de fazer depósitos integrais, no final de cada dia (ou no início do dia útil seguinte), de todos os recebimentos feitos pelo caixa (vendas à vista), separar retirada dos sócios no livro, bem

como compra de supermercados, depósitos para conta de pessoal física e saques no caixa, dentro outros.

Como sugestão, foi elaborado um questionário na empresa para estudo sobre o controle interno na empresa, e foram detectados algumas deficiências:

- pagamentos feitos sem a obtenção de aprovação de pessoa autorizada;
- pagamento diário de despesas, sem o orçamento semanal das despesas e receitas;
- falta de documentação hábil em certos pagamentos;
- documentos de caixa e anexos inadequadamente cancelados;
- acesso de pessoas não autorizadas ao recinto do caixa;
- valores recebidos, e não pronta e integralmente depositados;
- proteção inadequada de valores não depositados;
- funções de controle de contas a receber e a pagar exercidas pelo caixa;
- a alteração dos vencimentos do boleto, sem autorização da diretoria.

Possíveis soluções poderiam ser realizadas para sanar essas deficiências acima:

- estabelecer um fundo de caixa-pequena com a devida autorização;
- realizar contagem do fundo de caixa, de surpresa, periodicamente, por pessoa independente do setor;
- realizar depósitos de fundos de caixa-pequena desnecessários ou excessivos;
- estabelecer limites para pagamentos por caixa (a partir de determinado valor, os pagamentos devem ser feitos em cheques);
- utilizar fundos de caixa-pequena apenas para compras de natureza de emergência;
- realizar pagamentos mediante apresentação de documentação hábil; aprovar e conferir reembolsos de caixa;
- acesso de pessoas autorizadas ao recinto do caixa;
- estabelecer normas para concessão de vales (aprovação, valores, prazo de prestação de contas etc.);
- depositar os valores recebidos;
- funções de controle de contas a receber e a pagar não serem exercidas pelo caixa;
- não deixar cheques assinados em branco em poder do caixa;
- registrar os recebimentos diariamente;

- não deixar valores no caixa, guardados no recinto de dias acumulados;
- fazer orçamento das despesas e receitas toda sexta-feira, com o orçamento de toda a semana subsequente.

Para controlar as operações de caixa (recebimentos e pagamentos), podem-se utilizar os modelos apresentados abaixo, podendo ser feito através de uma planilha eletrônica, para após isso ser transportado diariamente para um sistema eletrônico.

Quadro 1- Modelo para controle de caixa diariamente, com a matrícula do funcionário que administrou o caixa no dia:

CONTROLE DE CAIXA-MÊS: SETEMBRO DE 20XX				
MATRÍCULA DO FUNCIONÁRIO-NÚMERO: PGPCOM XX/11				
DATA	CONTRAPARTIDA	HISTORICO	ENTRADA	SAIDA
TOTAL DA MOV. DO DIA				
SALDO ANTERIOR				
SALDO ATUAL				

Fonte: Tabela elaborado pelo autor da pesquisa

Quadro 2- Modelo para controle de caixa revisado por algum membro da instituição que não responsável pelo caixa:

CONTROLE DE CAIXA-MÊS: SETEMBRO DE 20XX				
NÚMERO: PGPCOM XX/11-REVISÃO:XX-PAGINAS XX-DATA DA REVISÃO XX-RESPONSÁVEL				
DATA	CONTRAPARTIDA	HISTORICO	ENTRADA	SAIDA
TOTAL DA MOV. DO MÊS				
SALDO ANTERIOR				
SALDO ATUAL				

Fonte: Tabela elaborado pelo autor da pesquisa

Quadro 3- Modelo de fluxo de caixa financeiro:

CONTROLE DE CAIXA-MÊS: SETEMBRO DE 20XX								
NÚMERO: PGPCOM XX/11-REVISÃO:XX-PAGINAS XX-DATA DA REVISÃO XX-RESPONSÁVEL								
EMPRESA X	REAL	REAL	REAL	REAL	PREV	PREV	PREV	TOTAL
	1/9/XX	2/9/XX	3/9/XX	4/9/XX	5/9/XX	6/9/XX	7/9/XX	
	SEG	TER	QUAR.	QUIN.	SEX.	SAB.	DOM.	
SALDO INICIAL								
ENTRADAS DE CAIXA								
VENDAS A VISTA								
RECEB. DE CLIENTES								
EMPRESTIMOS BANCARIOS								
SAIDAS DE CAIXA								
PAGAMENTOS FORNECEDORES								
PAGAMENTOS DE DESPESAS								
SALDO FINAL								

Fonte: Tabela elaborado pelo autor da pesquisa

Objetivo dessas planilhas é estabelecer um procedimento padrão e cronológico necessário para o devido pagamento de todas as obrigações da empresa, além dos registros das receitas.

Campo de aplicação: Todos os pagamentos relativos as obrigações e recebimentos de receitas de responsabilidade de xxxxxxxx, visando a suas quitações junto a fornecedores, concessionárias e demais gastos envolvidos em suas atividades.

Sistemas envolvidos: Sistema planilha de Excel.

Áreas envolvidas: Diretoria, Secretaria Administrativa e demais áreas de empresa que necessitem de quitação de algumas receitas e obrigação ligada as suas atividades.

Políticas: A pessoa responsável pelo financeiro, toda sexta-feira, informa á diretoria os pagamentos com vencimentos para a semana seguinte, para a definição da sua quitação ou não na data de vencimento, se será por via eletrônica, por cheque, espécie e débito, transferência, depósito em conta corrente ou cartão corporativo. Para os recebimentos devera ser emitido relação de faturas com o vencimento para a semana seguinte, para a visualização da previsão de ingresso de recursos na data do vencimento e seus recebimentos poderão ser exercidos através de cobrança bancaria, depósito em conta corrente, transferência ou em carteira.

Todos os documentos relativos a futuras obrigações da xxxx x xxxx devem ser registrados nesta planilha de fluxo de caixa diário, na data de emissão do documento, descrição do favorecido, tipo de gasto e valor, no caso de não recebimento de algum documento até dois dias antes do seu vencimento, deverá ser providenciada a forma de sua quitação junto ao credor envolvido.

No caso de pagamentos em cheque, estes deverão se apresentar nominais aos seus favorecidos e cruzados, deverão ser preparados e encaminhados com cópia para a Diretoria, para sua aprovação na cópia de cheque, por meio de carimbo “aprovado” e evidência de seu visto, se for em espécie, este deve ser documentado e a operação deve conter um visto do recebedor nos documentos envolvidos além da emissão de recibo junto ao mesmo.

Se existir nesta lista passada para a diretoria várias despesas no dia, estes deverão ser gerados através de borderô ou boletos diários, para facilitar o pagamento no gerenciador bancário.

No caso de recebimento em carteira, isto é quando o pagamento for efetuado diretamente na sede da empresa, deverá estar autorizado pela diretoria, e processado, exclusivamente, pelo assistente financeiro, esses recebimentos deverão conter no papel referente a despesa o carimbo de pago, para evitar uma segunda cobrança de tal valor, além de ser processados através de depósitos, no mesmo dia, ou caso ocorra após o expediente bancário, até às 11 horas do dia seguinte na conta corrente da empresa, do valor recebido. No caso de quitação por depósito ou transferência, os clientes devem ser informados no mesmo dia, sobre os dados bancários para operação, estabelecendo-o prazo para a ocorrência do referido depósito, e neste caso orientar para seja identificado. As prorrogações de vencimento, descontos e abatimentos deverão estar expressamente autorizadas somente pela auditoria.

Sobre a baixa dos títulos recebidos, aconselha-se que seja feito exclusivamente pela pessoa que responde pelo financeiro.

O registro no fluxo de caixa, dos recebimentos e pagamentos vencendo no dia seguinte, a planilha apresenta a observação em vermelho “pagar amanhã”.

Em relação a emissão de relatório do financeiro para a diretoria deve ser do tipo que identifique o status das obrigações, quitadas, vencidas e a vencer, de forma a permitir a tomada das decisões precisas.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Diante do que foi exposto durante toda a monografia, percebe-se a grande importância da implantação de um modelo de controle interno nesta empresa, como forma de intensificar o controle como ferramenta e apoio ao processo decisório.

O trabalho realizou-se através de pesquisa de campo, com a devida coleta de dados. Obtidas as informações, foram feitas as seguintes análises, cujos resultados permitiram ao pesquisador atingir os seus objetivos.

Mesmo que o controle interno seja gerador de informações confiáveis e precisas para dar suporte ao processo decisório, é indiscutível o seu papel como ferramenta de combate a fraudes, desvios e como detector de erros. Não basta somente constatar a sua falta que estimulará a prática de fraudes.

A pesquisa constatou que a empresa em estudo não contempla um sistema de controle interno como ferramenta de apoio à gestão e também não adota práticas de controles compatíveis com a literatura disponível, além da falta de qualificação, comprometimento e experiência dos gestores para a condução do negócio, tanto nas áreas operacionais quanto nas áreas administrativa, financeira e de pessoal.

Para se obter os benefícios da implantação do controle interno, é importante ressaltar que de nada vale possuir um controle interno de procedimentos e processos, sem manter colaboradores comprometidos e integrados com as finalidades da empresa. A parte essencial para controles efetivamente corretos, está na implementação dos mesmos com excelência, evitando surpresas no instante que as informações forem requisitadas.

Cabe ressaltar que após a conclusão que controle interno, esta passando por uma evolução, ocupando posição estratégica nas organizações, constituindo-se em ferramenta de proteção a integridade patrimonial, orientando a manutenção de informações tempestivas necessárias à eficiência operacional, e neste caso merece maior atenção dos acadêmicos, gestores, contadores e auditores, devido a sua importância para o sucesso da organização, pois se o controle interno operacional falhar, até pode ser corrigido, talvez não mostre muito prejuízo na empresa, enquanto que se for o controle estratégico ou diretivo, o preço pode significar a falência da própria organização.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria demonstrações contábeis no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p.61-64, 1998.

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

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Normas Técnicas**. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 28.Ago.2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. Controle interno nas empresas– Disponível em: <www.crcsp.org.br>. Acesso em: 27.Ago.2011

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - **Gerenciamento de Riscos na Empresa: Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa. Integrated Framework: Application Techniques, 2007.v.2.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de Controle Internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIANO, José Cebaldir. **A Importância dos instrumentos de controle interno para a gestão empresarial**. Pós graduação em ciências contábeis da faculdade Unicentro, 2006.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LISBOA, Ibraim. **Manual de Auditoria Interna**, Disponível em : http://www.pg.utfpr.edu.br/epege-010/artigos/Controles_Internos_Roteiro_para_Implantacao_na_Area_Adminis.pdf. Acesso em 29 ago. 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Ed. Compacta. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Administração de projetos na indústria brasileira de**

informática. Tese de livre-docência. São Paulo: FEA-USP, 2000.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PETER, M. da G.A.; MACHADO, M.V.V. **Manual de auditoria governamental.** São Paulo: Atlas, 2003.

PORTO, Evandro Ferreira. **A Importância dos Controles Internos como ferramenta de apoio à gestão de Empresas de Pequeno Porte (EPP's): um estudo de caso em uma empresa de alimentos.** 2009.175f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis)-Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** São Paulo: Ed. 27, 2006.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

AUDITORIA INTERNA: A IMPORTÂNCIA DOS MODELOS DE CONTROLES INTERNOS NO CAIXA E SUA APLICABILIDADE NO SETOR FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PESQUEIRA.

Este questionário terá como público-alvo os encarregados do setor, gerentes, diretores, que tentarão, através de suas idéias, criar um modelo adequado de implantação de controle interno dentro de uma empresa pesqueira.

1 O caixa pequeno destina-se, normalmente, somente a pequenas despesas?

a) Sim () b) Não ()

2 São feitos pagamentos a fornecedores, salários, comissões etc., pelo caixa pequeno?

a) Sim () b) Não ()

3 O caixa pequeno funciona no sistema de fundo fixo?

a) Sim () b) Não ()

4 Os pagamentos feitos através do caixa pequeno têm comprovante formal?

a) Sim () b) Não ()

5 Os comprovantes de pagamento são apresentados no momento de obter reembolso?

a) Sim () b) Não ()

6 Os comprovantes de pagamento são cancelados por ocasião do reembolso, para evitar reapresentação?

a) Sim () b) Não ()

7 Os cheques destinados ao reembolso são emitidos nominalmente ao responsável pelo caixa pequeno, com anotação no verso do cheque, mencionando a finalidade?

a) Sim () b) Não ()

8 O dinheiro do caixa pequeno é conferido periodicamente?

a) Sim () b) Não ()

9 A quantia do fundo fixo é estabelecida em nível razoável, levando em consideração o movimento de despesas?

a) Sim () b) Não ()

10 As despesas dos sócios são separadas com os gastos da empresa?

a) Sim () b) Não ()