

CLICEU MONTEIRO
TIAGO VINÍCIUS SANTOS DE MATTOS

**MODELO PARA REESTRUTURAR O CONTROLE INTERNO FINANCEIRO EM
EMPRESA DE PEQUENO PORTE COM ATIVIDADE DE PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS NA ÁREA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof^o. Dr. Blênio César Severo Peixe.

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade, fé, capacidade, proteção e amparo nas horas de cansaço, nas inúmeras viagens e incansáveis leituras.

Aos nossos familiares, pelo amor, apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Ao orientador e aos professores do curso de Pós – Graduação, pela dedicação, motivação e ensino.

A empresa estudada, a qual possibilitou a realização do trabalho.

MENSAGEM

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

(José de Alencar)

LISTA DE SIGLAS

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

ANS - Agência Nacional de Saúde

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CICA - Canadian Institute of Chartered Accountants

COCO - Control Committe

COSO - Commitie of Sponsoring Organization of Tradeway Commission

DIOPS - Documento de Informações Periódicas das Operadoras de Planos de Saúde

ERM - Enterprise Risk Management

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS – Instituno Nacional de Seguro Social

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

NBC TA - Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria

SAS - Statements on Auditing Procedure

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Controle Diário de Caixa.....	8
TABELA 2 – Controle de Movimentação Bancária.....	9
TABELA 3 – Controle Diário de Caixa.....	10
TABELA 4 – Controle de Contas a Receber.....	11
TABELA 5 – Controle Analítico de Clientes.....	11
TABELA 6 – Controle de Contas a Pagar.....	12

RESUMO

MONTEIRO, C. ; MATTOS, T. V. S. de. Modelo para Reestruturar o Controle Interno Financeiro em Empresa de Pequeno Porte com Atividade de Prestação de Serviços na Área de Saúde. A necessidade constante de um excelente desempenho empresarial leva à busca da qualidade e confiabilidade das informações para auxílio na tomada de decisão. Neste contexto o controle interno possui um papel importante na organização, pois fornece segurança aos gestores quanto aos processos realizados. Nas empresas de pequeno porte a dificuldade para aplicar esses controles interno são maiores, tanto por normalmente manter um quadro escasso de funcionários, impedindo a segregação de funções, como por ser administrada entre familiares, na maioria das vezes sem a qualificação necessária. Como o setor financeiro está ligado diretamente com as movimentações financeiras da empresa, a vulnerabilidade à fraude conseqüentemente é maior, fazendo-se necessário que o controle interno também seja mais preciso, detalhado, com eficácia e eficiência. Diante disto, o objetivo deste trabalho constitui identificar os fatores que determinam ou contribuem para a realização do controle interno financeiro nas empresas de pequeno porte, sendo utilizado para isso um estudo de caso efetuado por método qualitativo no setor financeiro de uma Cooperativa Médica, localizada no município de Itapeva, estado de São Paulo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas abertas, análise documental e entendimento relativo à estrutura do controle interno da empresa. A conclusão aponta para a existência de fragilidades nos sistema de controle financeiro, entretanto, a necessidade de melhoria foi compreendida pelos gestores que se comprometeram em estudar as propostas.

Palavras-chave: Controle Interno Financeiro, Empresas de Pequeno Porte.

ABSTRACT

MONTEIRO, C. ; MATTOS, T. V. S. of. Model for Restructuring the Internal Financial Control on Small Businesses Activity in Service Delivery in Health.The continuing need for an excellent business performance leads to the pursuit of quality and reliability of the information to aid in decision making. In this context the internal control has an important role in the organization because it provides security to administrators regarding the procedures performed. In small businesses the difficulty to implement these internal controls are larger, usually either by maintaining a framework of scarce staff, preventing segregation of duties, how to be administered between relatives, most often without the necessary qualification. As the financial sector is directly linked with the financial transactions of the company's vulnerability to fraud is therefore higher, making it necessary that the internal control is also more accurate, comprehensive, effectively and efficiently. Hence, the objective of this study is to identify the factors that contribute to the achievement of internal financial control in small businesses, being used for this one case study done by qualitative method in the financial sector of a Cooperative Medical, located in Itapeva municipality, state of Sao Paulo. Data were collected through open interviews, document analysis and understanding on the structure of the company's internal control. The finding points to the existence of weaknesses in financial control system, however, the need for improvement was perceived by managers who have undertaken to study the proposals.

Keywords: internal financial control, internal control in small businesses.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
MENSAGEM	IV
LISTA DE SIGLAS	V
LISTA DE TABELAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT.....	VIII
SUMÁRIO.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1. ORIGEM E CONCEITO DO CONTROLE INTERNO.....	12
2.1.1. Controle Interno Administrativo.....	14
2.1.2. Controle Interno Contábil.....	15
2.1.3. Controle Interno Gerencial.....	16
2.2. TIPOS DE CONTOLES.....	16
2.2.1. Interno.....	17
2.2.2. Externo.....	24
2.3. ESTRUTURA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO.....	28
2.3.1. Controle Interno Descentralizado.....	31
2.3.2. Controle Interno Centralizado.....	32
2.3.3. Controle Interno Integrado.....	33
2.4. PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO.....	35
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	38

3.2. COLETA DE DADOS.....	38
4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO NA ÁREA DE SAÚDE.....	38
4.1. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA.....	38
4.2. ESTRUTURA DA EMPRESA.....	39
4.3. MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS PONTOS DE CONTROLE.....	40
4.3.1. Rotinas do Setor Financeiro.....	41
4.4. ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA DO CONTROLE INTERNO.....	45
4.4.1. Setor Financeira.....	46
4.5. ÁREA CONTÁBIL.....	50
4.6. INTEGRAÇÃO DA ÁREA CONTÁBIL E FINANCEIRA.....	50
4.7. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA.....	50
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
6. REFERÊNCIAS.....	52
7. ANEXOS.....	55
7.1. CONTROLE DE CHEQUES PRÉ-DATADOS.....	1
7.2. CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA	2
7.3. CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO	2
7.4. CONTROLE DIÁRIO DE VENDA	3
7.5. CONTROLE DE CONTAS A RECEBER	3
7.6. CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES	4
7.7. CONTROLE DE CONTAS A PAGAR.....	5

1. INTRODUÇÃO

É evidente que nas atividades econômicas a exposição ao risco de falência é constante, entretanto, torna-se imprescindível a busca pela qualidade e confiabilidade das informações para a tomada de decisão. Neste sentido, os controles internos possuem um papel importante na organização, pois sua finalidade é fornecer segurança quanto aos processos desenvolvidos e também garantir o cumprimento dos objetivos da instituição.

Segundo Godoy (1998, p.51), "O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados em uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular a obediência às normas administrativas estabelecidas."

Como o setor financeiro está ligado diretamente com as movimentações financeiras da empresa, a vulnerabilidade à fraude conseqüentemente é maior, fazendo-se necessário que os controles internos, também sejam mais precisos, detalhados, com eficácia e eficiência.

Obviamente se o sistema adotado pelo financeiro é falho, a reformulação desses controles internos é crucial para a sobrevivência da empresa. Neste contexto é que surgem as seguintes indagações: qual modelo adotar? como identificar os desvios? como avaliar os controles? o que precisa ser controlado?

As empresas de pequeno porte são as que mais apresentam problemas de controle interno financeiro, tanto por normalmente manter um quadro escasso de funcionários, impedindo a segregação de funções, como por ser administrada entre familiares, sem a qualificação necessária.

Este trabalho tem como objetivo, reestruturar o sistema de controles internos financeiros (desenvolvido através de estudo de modelo), para as empresas de pequeno porte, com atividade de prestação de serviços e na área de saúde, da seguinte forma: explicitar os conceitos e procedimentos relativos aos controles internos, de forma genérica e abrangente, de modo que seja um conceito aplicável; levantar a estrutura

formal do sistema de controle interno financeiro da empresa, à qual será estudada sua reestruturação; apresentar o modelo reestruturado do sistema de controle interno para aplicação no departamento financeiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica aborda os seguintes pontos: origem e conceito do controle interno, tipos de controle, estrutura do sistema de controle interno e princípios do controle interno.

2.1. ORIGEM E CONCEITO DO CONTROLE INTERNO

Desde a antiguidade, quando surgiu o conceito de propriedade, o homem sentiu a necessidade de controlar seu patrimônio, posto isso, vislumbraram as primeiras idéias de controle interno. Há indícios de que em 6.000 a.C, o povo egípcio já realizava inventários de seus bens móveis e imóveis.

Ao longo desses anos, os controles foram se aprimorando e com o desenvolvimento da tecnologia, facilitou ainda mais a aplicabilidade desses processos.

No Brasil, a partir do século XVIII, os controles ganharam formas legais. A criação da constituição de 1824, passou a exigir dos órgãos públicos orçamentos e balanços de receitas e despesas, ampliando ainda mais os horizontes do controle interno, tornando-se parte integrante do sistema de planejamento.

Quanto ao setor privado, à convergência das normas brasileiras de contabilidade aos padrões internacionais trouxe ênfase ao exposto, a Lei 11.638 publicada em 28/12/2007, obriga as sociedades de grande porte a auditoria independente e o CFC (Conselho Federal de Contabilidade), através da Resolução CFC nº 1.203/09, aprovou a "NBC TA 200", onde relata os objetivos gerais do auditor e nessa norma, deixa a cargo dos administradores das sociedades a responsabilidade pelo controle interno.

Atualmente, as empresas de pequeno porte estão dispensadas da auditoria e da publicação das demonstrações financeiras, mas isso não significa que o controle

interno seja desnecessário para esse tipo de organização, na realidade é a falta desses controles que leva a maioria dessas empresas a falência.

Muitos autores e instituições estudam continuamente os controles internos e definem diversos conceitos.

Para Almeida (1996, p.50), “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”.

Segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA (apud ATTIE 1992, p.197), “O controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

A “NBC TA 315”, relata:

Controle interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspectos de um ou mais dos componentes do controle interno. (aprovada pela Resolução CFC Nº 1212/09 de 27/11/2009)

A principal referência na área, o sistema “*Committee of Sponsoring Organization of Trade Way Commission*” - COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras), que é o mais recomendado para as companhias em fase de implantação da lei “*Sarbanes-Oxley*”, imposta pelos Estados Unidos em 2002, sendo esta obrigatória para as companhias norte-americanas e ainda para todas as empresas estrangeiras que negociam suas ações na bolsa de valores dos EUA. Define controle interno como, “processo, efetuado pela diretoria de uma entidade de administração, gestão e outro pessoal. Este processo foi concebido para proporcionar uma segurança razoável quanto à realização dos objetivos de eficácia e eficiência das operações, a

confiabilidade da informação financeira e o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis”.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, registra:

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. (AUDIBRA, 1992, p.48)

Diante do exposto, numa visão geral no tocante ao conceito do controle interno, as definições dos autores e instituições não se distinguem.

Com o intuito de facilitar a gestão da organização, algumas instituições preferem desmembrar o controle interno em grupos, sendo os mais conhecidos como controles administrativos, contábeis e gerenciais. Considerando que cada departamento tem a sua particularidade e que um único setor é diferente para cada tipo de empresa, esse desmembramento torna-se ilimitado, mas importante quanto à existência, mesmo que em poucos grupos.

2.1.1. Controle Interno Administrativo

Desde 1939, o AICPA (Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), codificou 54 exposições de normas de auditoria, denominadas originariamente de *Statements on Auditing Procedure*. Entre elas está a SAS – 29, que definiu uma segregação entre controles contábeis e administrativos, pronunciando:

O controle interno, no sentido amplo, compreende controles que se podem caracterizar como contábeis ou como administrativos, como segue:

a) controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes e diretamente relacionados com a salvaguarda do ativo e a fidedignidade dos registros financeiros. Geralmente, compreendem controles tais como: os sistemas de autorização e aprovação, separação entre tarefas relativas à manutenção de registros, elaboração de relatórios e aquelas que dizem respeito à operação ou custódia do ativo, controles físicos sobre o ativo e auditoria interna;

b) controles administrativos são os que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes principalmente à eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas, e que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis e financeiros. Em geral, incluem controles como análises estatísticas, estudos de tempo e

movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento de empregados, e controles de qualidade. (*apud* MORAES, 2003, p.22)

O mesmo SAS – 29, relata ainda que, “Controle administrativo compreende, mas não se limita ao plano de organização e aos procedimentos e registros ligados aos processos de decisão que levam à autorização das transações pela administração. Esta autorização é função da administração, diretamente associada com sua responsabilidade para atingir os objetivos da organização e é o ponto de partida para estabelecimento do controle contábil das transações”.

2.1.2. Controle Interno Contábil

Como já mencionado anteriormente, os controles internos contábeis tem maior foco quanto à fidedignidade dos registros financeiros, mas o SAS – 29, detalha ainda mais esses conceitos:

28 - O controle contábil compreende o plano de organização e os procedimentos e registros envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros, os quais destinam-se a fornecer uma segurança razoável de que:

- a). as transações são executadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração;
- b). as transações são registradas conforme for necessário:
 - 1 - para permitir a preparação de demonstrações financeiras de conformidade com princípios contábeis geralmente aceitos ou qualquer outro critério aplicável a essas demonstrações, e
 - 2 - para manter a contabilização dos ativos;
- c). acesso aos ativos só é permitido de acordo com a autorização da administração;
- d). a contabilização dos ativos é comparada com os ativos existentes a intervalos razoáveis, tomando-se as providências necessárias com respeito a quaisquer diferenças. (*apud* MORAES, 2003, p.22)

A norma expõe com clareza as diferenças dos controles contábeis com os administrativos, mas não distingue os controles gerenciais.

2.1.3. Controle Interno Gerencial

Horngrén, Sundem e Stratton (2004, p. 300), define: “Sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 27-46), controles internos gerenciais são: “procedimentos preestabelecidos para executar uma ou vários tipos de atividades de planejamento e controle que ocorrem numa organização”.

2.2. TIPOS DE CONTROLE

O controle está presente em todas as organizações, em diversos tipos e setores, mesmo que na maioria delas sem nenhuma formalização.

Para exemplificar melhor, o registro de ponto identificando o horário de entrada e saída de funcionários, a solicitação de senha ao acessar o sistema da empresa, ou até mesmo a simples conferência do extrato bancário com o canhoto do talão de cheque é uma forma de resguardar o patrimônio, ou seja, um controle, que pode existir tanto para as pessoas físicas como para as pessoas jurídicas.

O controle interno pode ser de natureza preventiva ou detectivo.

- Controle interno preventivo - ocorre antes do processo ou implantação e tem como finalidade evitar desperdícios e irregularidades,

- Controle interno detectivo - é utilizado durante o processo ou implantação e serve para detectar erros,

- Controle interno corretivo – desenvolvido após o processo ou implantação e serve para corrigir os erros já existentes.

Os meios utilizados para realização do controle são os mais variados, como sistemas eletrônicos de dados, papéis, cartões, crachás, etc.

Cada tipo de controle tem sua particularidade, o estratégico por exemplo, através de simulações, serve para orientar e facilitar as tomadas de decisões, prevendo os impactos futuros com as mudanças pretendidas pela administração. Já os controles

operacionais, de informações financeiras e não financeiras, como produtividade, qualidade e inovações tecnológicas, servem para demonstrar as vantagens competitivas da empresa.

O termo controle é dividido em dois grupos, sendo controles interno e controles externo. Como o próprio nome já diz, o interno refere-se aos processos realizados internamente pela empresa, já o externo, os procedimentos desenvolvidos referente ao ambiente externo da empresa.

2.2.1. Interno

O controle interno é a principal base para a administração medir o alcance das metas e objetivos determinados pela empresa, pois proporciona a garantia de que os processos desenvolvidos estão em regularidade com as diretrizes estabelecidas.

De acordo com Fayol (1981, p.139), os controles internos têm por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. O autor afirma ainda que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

1) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza;

2) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;

3) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;

4) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;

5) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;

6) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente e se eles proporcionam visão clara da situação da empresa.

Em outras palavras, pode se afirmar que o controle interno monitora os procedimentos desenvolvidos de acordo com a estrutura organizacional da empresa, fornecendo indicadores e dados que possibilitam a avaliação do desempenho de suas atividades.

Oliveira, (2005, p.13), deixa claro que o controle interno no departamento financeiro da empresa é a coluna mestra para a gestão financeira, e destaca ainda que “não adianta a empresa ter uma série de dados, se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil” O mesmo autor (2005, p.11), relata que “A manutenção de uma liquidez confortável e seus resultados satisfatórios são frutos de uma série de decisões e atitudes tomadas diariamente”, e que “algumas decisões e atitudes podem afetar, de maneira positiva ou negativa, a liquidez e os resultados operacionais da empresa.”

Considera-se Impactos positivos as decisões referentes a:

- 1) Redução dos prazos de recebimentos de vendas, mediante:
 - aumento das vendas à vista.
 - ações efetivas de cobrança e melhoria no crediário para reduzir os valores em atrasos com as vendas a prazo.
- 2) Aumento de prazos para pagamentos aos fornecedores.
- 3) Entrada de novos recursos no caixa, mediante:
 - integralização de capital dos sócios.
 - vendas à vista de equipamentos ociosos.
- 4) Aumento dos lucros (OLIVEIRA, 2005, p.11).

Já os impactos negativos referem-se a:

- 1) Aumento dos prazos de vendas, com financiamentos da própria empresa.
- 2) Aumento da inadimplência (clientes em atraso).
- 3) Aumento das compras à vista.
- 4) Retiradas de recursos para aplicações em outras atividades.
- 5) Excesso de retiradas pelos sócios.
- 6) Redução dos lucros mensais (OLIVEIRA, 2005, p.12).

Considerando que a maioria das empresas de pequeno porte não tem controle interno formalizado, fica oportuno destacar os itens essenciais de controle para o

departamento financeira da empresa, conforme Oliveira, (2005, p.13): “controles de caixa e de bancos, controles de contas a receber e contas a pagar”.

Vale ressaltar, que outros itens como controles de despesas e de estoques, também são essenciais para a sobrevivência da empresa, mas que não serão tratados nesse trabalho, pois o foco é o departamento financeiro.

Para Oliveira (2005, p.14), o “Controle Diário de Caixa” tem por finalidade registrar todas as entradas e saídas de dinheiro e ainda apurar o saldo existente no caixa. O principal objetivo desse controle é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos.

A conferencia dos lançamentos do caixa deve ser realizada diariamente e as diferenças existentes têm que ser apuradas no mesmo dia. Se a diferença encontrada se referir a erro de registro, corrige-se o lançamento, mas se a diferença derivar-se de desvios de recursos, cabe destacar aos dirigentes da companhia tomar as medidas cabíveis.

O controle de caixa fornece informações para:

- Controlar os valores depositados em bancos;
- Realizar pagamentos em dinheiro, evitando com isso despesas bancárias;
- Controlar e analisar as despesas pagas;
- Fornecer dados para a elaboração do fluxo de caixa.

O modelo a seguir cumpre as necessidades básicas para o diário de caixa;

Empresa: Exemplo Ltda				Exemplo 1	
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA				Mês/Ano: Fev/20XX	
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO	
01.	Saldo Anterior			600,00	
01.	Venda a Vista - Nota: 500	1.000,00		1.600,00	
01.	Pagamento de Serviço - recibo nº 10		1.100,00	500,00	
SALDO A TRANSPORTAR				500,00	

Quanto ao “Controle de Movimento Bancário”, Oliveira (2005, p.17) relata que a sua finalidade é registrar diariamente todas as movimentações bancárias como: depósitos e créditos realizados na conta da empresa, pagamentos realizados por meios bancários, tarifas bancárias, juros cobrados ou recebidos e outros. O relatório também possibilita o controle de saldos existentes.

O controle bancário é utilizado de duas maneiras: uma consiste em confrontar os registros da empresa com os gerados pelo banco, a outra maneira, refere-se aos saldos existentes, se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

Empresa: Exemplo Ltda				Exemplo 2
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Numero da Conta: 12345-6		BANCO: ABC	AGÊNCIA: 321-0	
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO
01.02	Saldo Anterior			2.000,00
01.02	Recebimento – Boletos: 100/101	500,00		2.500,00
01.02	Depósito em Cheque 3210	1.100,00		3.600,00
01.02	Pgto. Fornecedores – Cheque 1234		2.100,00	1.500,00
01.02	Débito em conta: parcela empréstimo		900,00	600,00
SALDO A TRANSPORTAR				600,00

Já no que diz respeito ao “Controle Diário de Venda”, para Oliveira (2005, p.18) a principal finalidade é acompanhar as vendas ocorridas diariamente e o total das vendas acumuladas mensalmente, permitindo ao gestor tomar providências para alcançar as metas.

O relatório pode ainda ser organizado para fornecer as seguintes informações:

- Controlar o total das vendas diárias e os respectivos prazos de recebimentos: à vista, com 15, 30, 45, 60 dias, etc;
- Totalizar as vendas mensais pelos prazos de recebimentos;
- Fornecer dados para conferência de caixa (para certificar se os valores das vendas à vista foram registrados no caixa);

- Controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas a receber;
- Dar informações para compras e fluxo de caixa. (OLIVEIRA, 2005, p.18)

Empresa: Exemplo Ltda						Exemplo 3	
CONTROLE DIÁRIO DE VENDA Mês/Ano: Fev/20XX							
DIA	à vista	15 dias	30 dias	45 dias	60 dias	90 dias	TOTAL
01.	-	-	-	-	-	-	-
02.	900,00	300,00	600,00				1.800,00
03.	300,00	600,00	1.500,00				2.400,00
04.	-	1300,00	-				1.300,00
.....						
28.						
Soma	1.200,00	2.200,00	2.100,00				5.500,00

Para garantir a gestão nos recebíveis, conforme o mesmo autor Oliveira (2005, p.20), os controles precisam fornecer vários tipos de informações dos clientes, como: total dos valores a receber; estimativa dos valores que entrarão no caixa da empresa, por período de vencimento; montante das contas vencidas e os respectivos dias de atraso; clientes que não realizam o pagamento em dia.

Portanto, ao organizar o “Controle de Contas a Receber”, a empresa precisa definir primeiramente quais são as informações úteis para as decisões financeiras.

Além de organizar o controle dos valores a receber por data de vencimento, a empresa precisa manter um controle individualizado de cada cliente cadastrado em ordem alfabética. Essa organização fornece informações importantes para as áreas de crédito, cobrança e vendas, pois permite uma comunicação direta com o cliente, possibilitando o acompanhamento de seus pagamentos, limite de crédito e frequência de compras.

O modelo a seguir é classificado por vencimento e retrata a posição geral das contas a receber, incluído todos os clientes.

Empresa: Exemplo Ltda					Exemplo 4	
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER						
-Controle por data de vencimento-					Mês/Ano: Fev/20XX	
DIA	CÓDIGO - CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	RECEBIMENTO		
				DATA	VALOR (R\$)	
01.	25 - XY Ltda.	Boleto 100/101	500,00	01.	500,00	
01.	07 - ABC ME.	Cheque 3210	1.100,00	01.	1.100,00	
01.	16 - IJK S/A	Boleto 150/151	900,00	-	-	
01.	39 - PQR Ltda	Boleto 205/206	600,00	01.	600,00	
TOTAL A RECEBER NO DIA			3.100,00		2.200,00	

Já o modelo analítico refere-se a um único cliente, demonstrando os contatos, limites, pagamentos e o montante consumido.

Empresa: Exemplo Ltda	Exemplo 4-a
-----------------------	-------------

CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES

Dados Cadastrais do Cliente

Cliente: ABC ME Cliente desde: 05/12/09

Rua. Nove de Julho, 123 Bairro: Centro Limite: 2.000,00

Cidade. Itapeva - SP CEP: 18400000

Tel.: (15)3524-XXYY Cel.: E-mail: abc@emp.ficticia.com.br

- Histórico -

DATA	VALOR DAS COMPRAS	DATA VENC.	DATA PGTO.	VALOR PAGO	OBSERVAÇÕES
10.12.09	1.600,00	10.01.10	10.01.10	1.600,00	
10.01.10	1.100,00	01.02.10	01.02.10	1.100,00	O cliente pagou com cheque nº 3210
TOTAL	2.700,00			2.700,00	

No tocante ao “Controle de Contas a Pagar”, Oliveira (2005, p.23) destaca que “é importante estar sempre atento quanto ao montante do endividamento, períodos de vencimento, disponibilidade de caixa, reprogramação, parcelamento e prioridades de pagamento”.

Empresa: Exemplo Ltda					Exemplo 5	
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR						
-Controle por data de vencimento-					Mês/Ano: Fev/20XX	
DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	PAGAMENTO		
				DATA	VALOR (R\$)	
09.	Contábil xy	Honorários fev/2010	500,00	09.10	500,00	
09.	Gráfica TV	NF 9999	250,00	09.10	250,00	
09.	ABC fornece	NF 1010	600,00	09.10	600,00	
09.	Imobiliária	Aluguel 02/2010	1.500,00	09.10	1.500,00	
TOTAL A PAGAR NO DIA			2.850,00		2.850,00	

É importante salientar que a segurança dos controles internos está diretamente relacionada com a segregação de funções, portanto a estrutura deve prever a separação de quem realiza as compras, aprova, faz o pagamento, etc. Se a organização adotar os referidos modelos e segregar as funções, obterá um sistema básico de controle financeiro formalizado.

2.2.2. Externo

Todas as empresas são vulneráveis ao ambiente externo, pois trata-se de uma máquina totalmente fora do controle de qualquer organização, produzindo mudanças contínuas que afetam diretamente e indiretamente todos os tipos de sociedades.

Para Maximiano (2006, p.232); "a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo".

De acordo com Churchill e Peter (2000, p.26) "a análise do ambiente externo tem por objetivo identificar possíveis mudanças no contexto externo que possam causar

oportunidades e ameaças à organização com o intuito de manter as vantagens competitivas”.

As alterações no ambiente externo podem representar oportunidades e ameaças. A organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças.

Segundo Reinaldo Oliveira da Silva:

oportunidades existem na forma de mercados, recursos e outras condições externas que a organização pode explorar para crescer e prosperar. As ameaças, por outro lado, são forças no ambiente que podem restringir a organização, prejudicando o crescimento ou eficácia, ou mesmo ameaçar a sobrevivência da organização (SILVA, 2001, p. 62).

Para Westwood (1996,p.24) “a análise do ambiente externo deve abranger todos os mercados nos quais a empresa irá atuar pesquisando a situação atual do mercado, de seus concorrentes e possíveis clientes”.

Para Oliveira (2001, p.83) “ameaças são fatores externo não controláveis que pode criar condições desfavoráveis para empresa, e as oportunidades são também variáveis externas não controláveis que podem criar situações favoráveis à empresa”.

Para monitorar o ambiente no qual a empresa está inserida, é preciso identificar primeiramente quais são as informações necessárias, levando em consideração todos os fatores macro e micro ambientais que possam de alguma forma afetar o desempenho da sociedade.

De acordo com Barbosa (1997, p.42) pode-se considerar informações macro ambientais às situações:

1) Culturais: abrangem as características da população e fatores que possam influenciar no seu comportamento, como por exemplo:

- índice de alfabetização,
- níveis de escolaridade,
- veículos de comunicação.

2) Demográficas: são informações a respeito dos aspectos da população, tais como:

- densidade populacional,

- índice de natalidade e mortalidade,
- composição e distribuição da população.

3) Ecológicas: são informações referentes ao meio-ambiente como formas corretas de utilizá-lo, respeitando alguns critérios, sendo:

- índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual, entre outros.

4) Econômicas: abrangem fatores relativos ao mercado de capitais, como por exemplo:

- mercado de ações,
- taxas de inflação,
- resultados da balança comercial,
- orçamentos do setor público,
- taxas de juros,
- reservas cambiais,
- distribuições de renda.

5) Legais: envolve a legislação e regulamentação nacional, estadual e municipal, como por exemplo:

- legislação tributária, trabalhista e comercial.

6) Políticas: envolvem os desenvolvimentos políticos e seus respectivos resultados, tais como:

- partidos políticos,
- regime de governo,
- sindicatos,
- instituições religiosas.

7) Sociais: dizem respeito a sociedade, como;

- estrutura e seguimento sócio-econômico,
- condições de vida e características de consumo,

8) Tecnológicas: consistem em tendências relativas a:

- desenvolvimento de novos produtos e processos,
- inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança.

Já o nível micro ambiental, para Barbosa (1997, p.42), ele é composto por fatores pelo qual a organização possui algum tipo de relacionamento direto. As informações referentes a esse nível são:

1) Clientes: informações a respeito das empresas ou pessoas que adquirem produtos ou serviços da organização, como por exemplo:

- tendências nos gostos e costumes,
- necessidades,
- nível de satisfação.

2) Concorrentes: informações relativas às empresas concorrentes, como exemplos podem ser citados:

- lançamentos de novos produtos ou serviços,
- preços praticados.

3) Estrutura sindical: dizem respeito aos tipos de organização, como por exemplo:

- grau de participação,
- características ideológicas.

4) Fornecedores: Envolve informações de conduta, de qualidade e outras, como:

- aquisição de insumos,
- forma de relacionamento com seus produtores.

5) Governo: informações sobre as estruturas de poder, como:

- política monetária,
- política tributária,
- política de segurança nacional.

Vale ressaltar que a relevância dos tipos de informações deve ser estabelecida de acordo com as características de cada organização, tais como: tamanho, âmbito de atuação, grau de participação, perspectivas estratégicas, entre outras.

2.3. ESTRUTURA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002, p.3), “a estrutura das organização pode ser definida como o resultado de processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais”.

Silva e Pinheiro (2004, p. 17) afirmam que “A estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades pela organização (...) dependendo dos valores assumidos por um conjunto de características organizacionais é possível identificar um tipo específico de estrutura: funcional, divisional, híbrida, matricial ou orientada para processos”. De acordo com Oliveira (2000, p.85), “Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”

Não existe um modelo padrão de estrutura que se adapte as necessidades de qualquer empresa, pois cada empresa possui características específicas e o sistema de controle varia de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento dos dados e requisitos legais. Na realidade, existem apenas fatores essenciais para estruturar o controle interno das empresas.

O sistema COSO ERM - Enterprise Risk Management (Gestão de Risco Empresarial), por exemplo, determina oito componentes necessários para a estrutura do controle interno, que são:

1. Ambiente Interno – O ambiente interno compreende o tom de uma organização, e define a base de como o risco é visto e dirigido por uma entidade, incluindo a filosofia de gestão de risco, a integridade, os valores éticos e o ambiente em que se operam.
2. Definição de objetivos – Os objetivos devem existir antes que a gerencia possa identificar os eventos potenciais que afetam a sua realização. A gerencia de risco da empresa garante um processo para ajustar os objetivos e aqueles objetivos escolhidos apóia e alinha-se com a missão da entidade e são consistentes com seu apetite de risco.
3. Identificação de eventos – Eventos internos e externos que afetam a realização dos objetivos de uma entidade devem ser identificados, distinguindo

entre riscos e oportunidades. As oportunidades são canalizadas de acordo com as estratégias ou objetivos definidos pela gerencia de processos.

4. Avaliação de Riscos – Os riscos são analisados, considerando a probabilidade e o impacto, como base para determinar como eles devem ser gerenciados. Os riscos inerentes são avaliados como base residual.

5. Respostas aos Riscos - A gerencia seleciona respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo, ou compartilhando o risco - desenvolvendo um conjunto de ações para alinhar os riscos com a tolerância do risco da entidade e o apetite do risco.

6. Atividades de Controles - Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para ajudar a assegurar a resposta aos riscos realizados efetivamente.

7. Informação e Comunicação - informação relevante é identificada, capturada, e comunicadas de forma que os prazos possibilite que às pessoas realizem suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo para baixo, de lado, e em toda a entidade.

8. Monitoramento - A totalidade da gerencia de riscos da empresa é monitorada e as modificações são realizadas na medida do necessário. O monitoramento é realizado em todas as atividades da gerencia, avaliações separadas, ou ambas. (COSO ERM, 2001)

De acordo com esse modelo, para a realização dos objetivos estabelecidos na missão e visão da empresa, a gerencia de risco precisa definir: as estratégias (Estrategic); utilizar eficientemente e eficazmente seus recursos (Operations); reproduzir através de relatórios as decisões e resultados (Reporting); e, respeitar as leis e regulamentos impostos pela gestão (Compliance). Para facilitar o entendimento, a Figura 1 apresenta os relacionamentos descritos.



(Figura 1 – Enterprise Risk Management

Fonte: Coso, setembro de 2004) em <[http://www.coso.org /Publications/ ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf) >.)

Através desta estrutura integrada definida pelo COSO, torna-se possível estabelecer um sistema de controle interno com estrutura adequada aos processos operacionais padrão de uma organização.

Diferentemente do sistema COSO, o modelo desenvolvido pelo “Canadian Institute of Chartered Accountants” (CICA) em 1997, definido como Control Committee (CoCo) (Critérios de Controles do Instituto de Contadores do Canadá), refere-se que os valores comportamentais da companhia é a base principal para estruturar o controle interno e não os procedimentos de controle, conforme definido pelo COSO.

Para o CoCo, os aspectos considerados essenciais para a elaboração de um sistema de controle interno são:

1) objetivo - para a organização alcançar seus objetivos, as políticas, procedimentos e práticas devem ser estabelecidas, divulgadas e respeitadas por toda a companhia;

2) compromissos - os valores éticos devem ser estabelecidos, divulgados e praticados.

3) potencialidade - os colaboradores devem possuir conhecimento, habilidades e ferramentas necessárias para alcançar os objetivos da organização;

4) monitoração e aprendizagem - os ambientes externos e internos devem ser monitorados para que seja possível identificar a necessidade de reavaliar os objetivos ou controles da organização.

Diante do exposto, para o sistema CoCo, as pessoas devem compreender sua finalidade perante os objetivos da organização, possuir capacidade para realizar suas funções, se comprometer com suas tarefas ao longo do tempo e monitorar sua performance diante do ambiente externo, para que possa melhorar continuamente seu desempenho.

Conforme mencionado anteriormente, cada empresa deve estruturar seu sistema de controle interno, de acordo com a sua realidade e Independentemente do modelo a ser escolhido, a estrutura do sistema de controle interno deve ser desenhada de uma forma que:

a) seja eficiente e eficaz para atender aos objetivos da direção;

b) não gere ineficiência ou burocracia, adaptando os recursos da estrutura ao sistema e não o contrário;

c) tenha um saldo positivo na relação custo/benefício.

Dessa forma, existem sistemas que se utilizam de técnicas avançadas de processamento eletrônico de dados, enquanto outros processam tais dados manualmente, de acordo com o volume, oportunidade e necessidades da informação a ser processada, e, ainda assim, dependendo da complexidade de determinado processo de transação, será possível situar controles ou funções de processamento em todo o sistema, ou fixá-los numa única pessoa com hierarquia e autoridade suficientes.

É importante ressaltar que a avaliação dos controles deve ser realizada com freqüência, identificando os desvios com as alterações dos processos e reformulando os controles conforme necessário.

2.3.1. Controle Interno Descentralizado

De acordo com Matos:

A descentralização como conseqüência de desenvolvimento, todavia, não se verifica pela simples multiplicação de estruturas departamentais, pois esse expediente só lograria manter o processo decisório dentro da empresa da mesma perspectiva geral de decisão centralizada. Nem tampouco o fato de haver várias filiais e diretorias em locais distantes significa a ocorrência de descentralização; normas rígidas, limitadoras da autoridade, podem condicionar exageradamente a decisão a um poder central, a 'matriz'. O que se entendesse, no caso, por descentralização não seria mais que espraiar de problemas 'trabalhados' por grupos diversos, sob a pressão do aumento do volume de casos, mas sem a necessária autonomia da decisão, único fator capaz de tornar a administração, como um todo, livre para exercer suas funções fundamentais de planejar, organizar, dirigir, motivar e controlar. É através do racional exercício da delegação de autoridade que se consubstancia, na realidade, a descentralização administrativa. [...] Em suma, descentralizar – e, conseqüentemente, delegar autoridade – é o recurso que a administração se vale tanto para garantir sua sobrevivência, quanto para poder expandir sua ação, desenvolvendo o pessoal para os compromissos que o crescimento implica. (MATOS, 1967, p. 60-1)

MINTZBERG (1995, p.102), define estrutura descentralizada: “na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas”.

A descentralização administrativa de uma empresa pode ser medida pelo nível de autonomia para a tomada de decisões. Assim, quanto maior a autonomia dos níveis baixos da hierarquia, mais descentralizada será a organização e conseqüentemente, menor será a concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Normalmente, a descentralização ocorre nas seguintes situações:

- 1) a carga de trabalho da alta administração está volumosa ou demasiadamente complexa, provocando morosidade no processo decisório;
- 2) provocar maior ênfase de seus produtos e serviços em relação ao mercado;
- 3) encorajar o processo decisório de seus executivos lotados na média e baixa administração;
- 4) proporcionar maiores participação e motivação.

De acordo com Vasconcelos, as vantagens e desvantagens da descentralização são:

Vantagens: 1. atendimento mais rápido; 2. atendimento mais adaptado às necessidades da unidade; 3. desenvolvimento de capacitação gerencial; e 4. efeitos positivos sobre a motivação.

Desvantagens: 1. capacidade ociosa dos recursos humanos e de equipamentos; 2. dificuldades de padronização; 3. maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares; 4. duplicação de atividades; e 5. efeitos negativos sobre a motivação. (VASCONCELOS, 1979: p.103 e 106),

2.3.2. Controle Interno Centralizado

A centralização é o oposto da descentralização, ou seja, é a maior disposição do poder decisório na alta administração de uma empresa.

De acordo com Montana e Charnov (2000, p.167) os conceitos estão ligados ao princípio da delegação de autoridade, definindo centralização como "(...) uma quantidade limitada de autoridade delegada em uma organização"; e descentralizada quando "(...) uma quantidade considerável de autoridade é delegada aos níveis mais baixos da organização."

Mintzberg (1995, p.102) define estrutura centralizada: "quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final da contas nas mãos de uma pessoa".

A centralização ocorre normalmente nas seguintes situações:

- 1) para manter maior nível de integração das atividades da empresa;
- 2) para manter uniformidade de decisões e ações;
- 3) para melhor administrar as urgências;
- 4) quando o executivo não quer uma segunda pessoa que lhe faça sombra;
- 5) quando a estrutura organizacional não possibilita a descentralização; e
- 6) para aumentar o nível de controle das decisões.

As possíveis vantagens com a centralização organizacional, são exatamente o oposto das prováveis desvantagens com a descentralização organizacional, mencionadas no tópico anterior. Enquanto que as prováveis desvantagens com a centralização referem-se ao oposto das possíveis vantagens com a descentralização, ou seja, o que a centralização obtém de vantagem, a descentralização tem como desvantagem, e assim vice-versa.

2.3.3. Controle Interno Integrado

De acordo com Peleias (2000, p.2), “A empresa pode ser vista como um sistema composto de vários subsistemas que interagem entre si para o atingimento de um objetivo comum – lucro e continuidade, o planejamento de recursos afeta e é afetado por outras atividades que precisam ser realizadas: o plano de vendas que afeta diretamente as contas a receber; o plano de aquisição de materiais e insumos, que afeta as contas a pagar etc”.

Numa análise seqüencial é possível identificar que as transações de compra e venda têm implicações de natureza fiscal, como impostos a recuperar e a pagar, e afetam ainda o fluxo de caixa da empresa. Para aliar estes relacionamentos sistêmicos de uma forma rápida e segura, faz-se necessário a implantação de um sistema de controle interno integrado, conhecidos como ERP (*Enterprise Resources Planning*), utilizando a tecnologias de informática como segurança.

Padoveze (2000, p.59) conceitua os sistemas integrados como SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial), consistindo nos “Sistemas Gerenciais que têm

como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema da empresa".

Um controle totalmente integrado refere-se a um sistema sem excesso de formulários, com procedimentos e fluxo de papéis lógico e direto, com meios de processamento de dados adequados aos volumes e sem processamentos desnecessários.

É possível identificar vários fatores que justificam a utilização de um sistema integrado. Peleias, as principais vantagens e desvantagens são:

Vantagens: Redução do número de sistemas utilizados, diminuindo os gastos com análise e programação; Registro real time da maioria das transações executadas pelo sistema integrado; Aplicação da abordagem de ciclos de transações ao invés de uma visão departamentalizada, permitindo uma visão integrada das operações da empresa, a eliminação de retrabalhos, redução de custos administrativos, e maior eficiência operacional na execução das fases e etapas componentes dos ciclos de transações; Utilização de uma base única de dados, uma linguagem única de programação e um ambiente cliente-servidor, permitindo reduzir de forma significativa os gastos com sistemas e processamento de dados.

Desvantagens: Não se ter o melhor sistema especialista por ciclo de transação, fase ou etapa; Dependência em relação ao fabricante ou fornecedor, relativamente a atualizações da versão utilizada pela empresa ou na "migração" para novas versões; em determinadas circunstâncias é preciso ter em mente que algumas especificidades relativas às operações da empresa podem não ser atendidas pela solução adotada (nestas situações, é possível que se mantenha a solução anteriormente utilizada, ou se tenha que pesquisar e desenvolver uma solução que "rode" junto com a nova ferramenta de informática); a solução adotada pode não atender a 100% dos ciclos de transações (de maneira geral os sistemas ERP são desenvolvidos para atender as necessidades de gestão operacional, e abrangem as funções comuns à maioria das empresas). (PELEIAS, 2000, p.4 e 5)

Vale destacar, que para haver confiança nos dados e nas informações geradas pelo sistema, devem existir controles adequados sobre o software, no sentido de proteção a alterações e de gerenciamento dos níveis de acesso e senha.

Peleias (2000, p.2-3) acrescenta, "Quando a administração de uma empresa decide implementar um sistema integrado, é preciso considerar os benefícios a serem obtidos a partir do momento em que a solução estiver "rodando", os impactos sobre a cultura e o ambiente da empresa, o grau de dificuldade durante o período de implementação, e a relação custo-benefício envolvida, pois, em muitas situações, o

valor investido pode atingir dezenas de milhões de reais, e quais funcionalidades, atividades ou áreas serão ou não atendidas”.

2.4. PRINCÍPIOS DO CONTROLE INTERNO

A implantação dos princípios fundamentais do sistema de controle interno é de responsabilidade da administração da entidade. É importante também monitorar se os princípios estão sendo seguidos para que atinjam os objetivos determinados.

Segundo Lopes de Sá (2002, p.107), para seguir os princípios fundamentais do controle interno deve haver:

- “a) a existência de um plano de organização com a distribuição de responsabilidades;
- b) políticas de autorização e de registros das transações;
- c) zelo de elemento humano no desempenho das funções; e
- d) qualidade e responsabilidade do pessoal”

De acordo com Peter e Machado, os princípios do controles internos são:

Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Este conceito reconhece que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar;

Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e integridade do pessoal. Assim, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple;

Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: visam assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regimento/estatuto e organograma adequado, onde a definição de autoridade e conseqüentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente às necessidades da organização; e manuais de rotinas/procedimentos claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão/entidade;

Segregação de funções: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;

Instruções devidamente formalizadas: para atingir um grau de segurança adequado é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;

Controles sobre as transações: é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos contábeis financeiros e operacionais, objetivando

que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade do órgão/entidade e autorizados por quem de direito;

Aderência às diretrizes e normas legais: é necessária a existência, no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos. (PETER; MACHADO, 2003, p.25)

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p.61), pode-se afirmar os seguintes itens como princípios de controle interno:

a) Delegação de Autoridade e Responsabilidade - Todas as transações da empresa devem ser realizadas mediante autorização e orientação da administração, de forma que nenhum colaborador da organização obtenha, sob controle, a responsabilidade de todo o ciclo de uma transação comercial. Se mais de uma pessoa ou departamento participar de cada transação, o trabalho de um se - tornará a prova do outro.

b) Elaboração de Normas e Procedimentos - É importante que a instituição organize e distribua a seus colaboradores um manual de controle interno, onde conste as instruções operacionais, normas e procedimentos adotados pela empresa. Esta adoção colabora para a coibição de erros de execução e também garante a qualidade dos processos.

c) Sistemas e Ferramentas Adequadas - É recomendável a utilização de meios eletrônicos para o registro automático das transações. O avanço tecnológico e o barateamento dos recursos de informática permitem o desenvolvimento de sistemas que aumentam consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as transações;

d) Qualificações e Treinamentos - Todos os funcionários, em especial os envolvidos com as atividades de controle, devem ser cuidadosamente selecionados e treinados. O treinamento familiariza os colaboradores com as novas tarefas e os situa dentro do contexto e normas da empresa, facilitando na eficiência operacional e na redução de custos.

e) Segregação de Funções - As funções operacionais devem ser segregadas. Um colaborador ou um departamento não deve ocupar uma posição em que tenha ao mesmo tempo o controle das transações e de seus registros contábeis. Mesmo em

ambientes altamente informatizados, a introdução dos dados no sistema de informação não deve ser feita pelo departamento que efetua as transações.

f) Observação ao Direito do Trabalhador - A coerência aos direitos dos trabalhadores é um item de grande importância no combate às fraudes, tanto no sentido de manter a motivação dos colaboradores, quanto a evitar que fraudes ocorram e sejam encobertas por funcionários que não gozem férias. O acúmulo de férias ou seu abono pode criar, dentro da empresa, os chamados especialistas, e constituir passivos trabalhistas potenciais, isto porque, ao desligarem-se da empresa, poderão acioná-la judicialmente, reivindicando as férias não gozadas.

g) Conciliações de Registros - É preciso utilizar provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata e adequadas. As transações registradas na contabilidade devem coincidir com as existentes nos demais sistemas operacionais da empresa e devem estar documentadas.

h) Rotação de Colaboradores - Para minimizar as oportunidades de ocorrência de fraudes, é fundamental o uso de rotação de colaboradores na execução dos trabalhos. Além de estimular as inovações e aumentar a qualificação técnica e profissional dos colaboradores, a adoção deste princípio ajuda ainda a reduzir a dependência de especialistas sobre o sistema.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa, de natureza aplicada, é um estudo de caso efetuado por método qualitativo, no sistema financeiro de controle interno de uma empresa de pequeno porte, com atividade de prestação de serviços na área de saúde, a qual não autorizou a divulgação do nome, para a proteção das informações. A pesquisa foi executada através da compreensão dos procedimentos do departamento bem como o levantamento dos documentos utilizados durante o período de 2009.

Segundo Gil (1999, p.42), pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. A pesquisa tem um caráter pragmático; é um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método

científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

3.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa explicativa de natureza aplicada, visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a realização do controle interno financeiro, com abordagem qualitativa de estudo de caso, a pesquisa teve o ambiente como fonte direta dos dados, através de entrevista dinâmica e análise de processos.

3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados necessários ao estudo foi feita através da análise documental e entendimento relativo à estrutura de controle interno da empresa.

4. EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE- ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aborda os seguintes pontos: característica da empresa, estrutura da empresa, mapeamento dos principais pontos de controle, estruturação da proposta do controle interno, área contábil, integração da área contábil e financeira, e apresentação da proposta.

4.1. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

A unidade de estudo trata-se de uma cooperativa de trabalho médico, criada em 94, no município de Itapeva, estado de São Paulo, tendo suas atividades fiscalizadas e regulamentadas pela Agência Nacional de Saúde (ANS). Sua finalidade, como cooperativa, constitui na prestação de serviços aos seus associados, sem objetivo de lucro.

A cooperativa é composta por médicos de várias especialidades e tem como negócios de mercado, a venda de planos de assistência à saúde, no qual é dividida em

duas condições: Na primeira, a empresa prestadora assume o risco em troca de um pré-pagamento mensal por parte do contratante (empresa ou pessoa física) e, na segunda, o contratante assume os riscos, pagando somente pelos serviços efetivamente utilizados (regime de pós-pagamento). O atendimento ao usuário pode variar entre a livre escolha de médicos e serviços e a disponibilidade de rede própria, credenciada ou sistemas mistos.

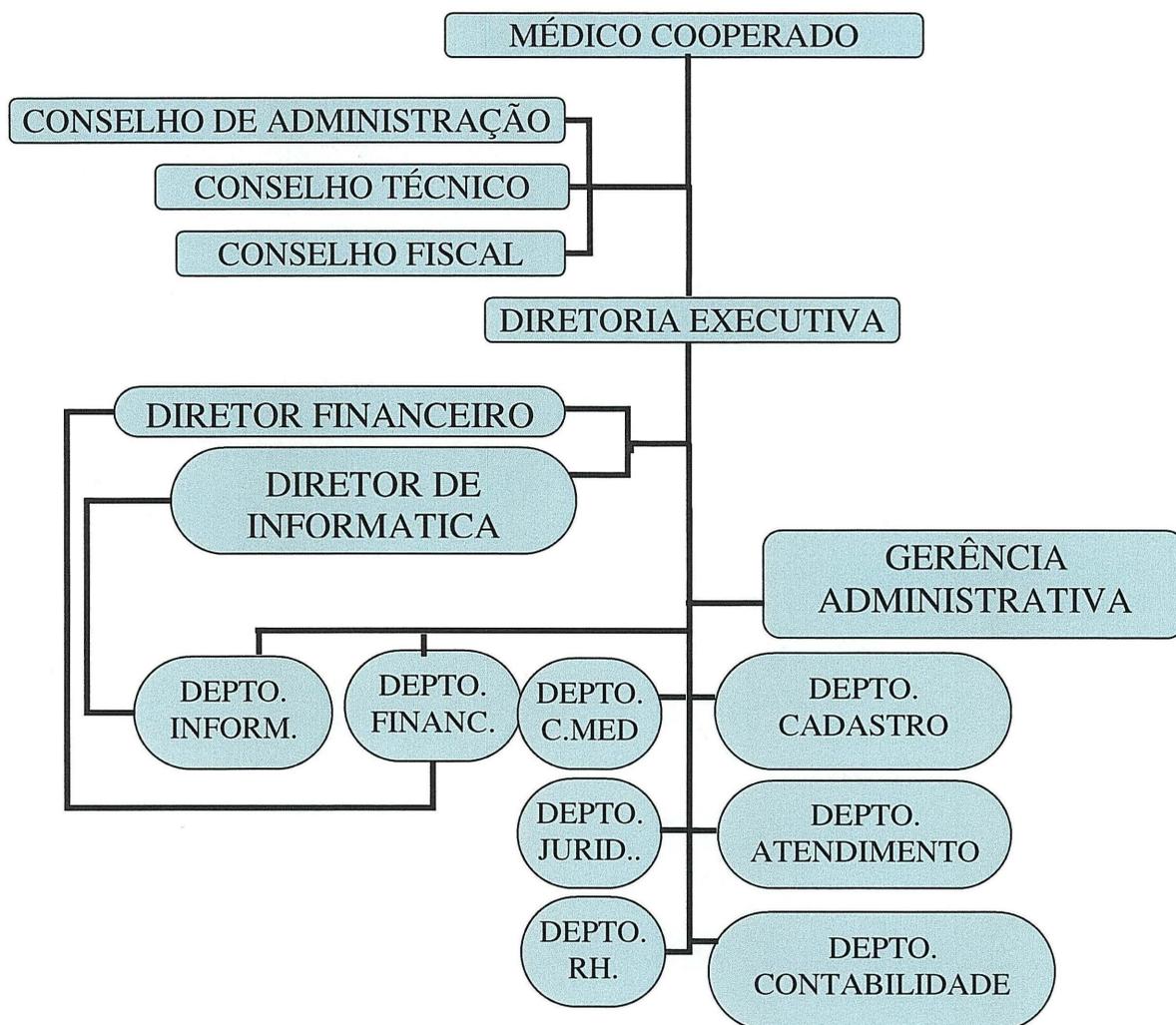
A unidade de estudo faz parte de uma rede de cooperativas médicas, localizadas em vários estados brasileiros, e mesmo sendo uma singular, possui completa autonomia e independência nos aspectos jurídico, econômico e administrativo, ou seja, a unificação serve apenas para possibilitar ao cliente atendimento em todo o território nacional.

4.2. ESTRUTURA DA EMPRESA

A estrutura de governança corporativa da cooperativa tem como ponto de partida os médicos cooperados, que se reúnem em Assembleias Gerais Ordinárias, ou, eventualmente, Extraordinárias, para deliberar sobre os temas relevantes da operação e da condução da cooperativa. A relação dos cooperados com a cooperativa é regida por um Estatuto Social, que definem direitos e deveres e estipula os principais procedimentos de gestão, particularmente no que diz respeito à participação dos sócios na gestão.

A condução da gestão, efetivamente, está a cargo da Diretoria Executiva, composta por um presidente, um vice-presidente e um diretor superintendente, contando com a colaboração de dois diretores, sendo um financeiro e o outro de informática. Além disso, há mais uma instância de representação dos sócios na tomada de decisão e na definição das ações, que são os Conselhos de Administração, Fiscal e Técnico.

Logo após a Diretoria Executiva está a Gerencia Administrativa, que por sua vez é ligada a todos os departamentos, enquanto que o diretor financeiro se interliga apenas com o departamento financeiro e o diretor de informática com o departamento de informática.



(Fonte: Unimed Itapeva, fevereiro de 2004)

4.3. MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS PONTOS DE CONTROLE

Este mapeamento dos principais pontos de controle aborda os seguintes itens da rotina do setor financeiro: recebimento de numerários, pagamento de numerários e controle das disponibilidades.

4.3.1 Rotinas do Setor Financeiro

O departamento financeiro da cooperativa é composto por duas pessoas. As funções exercidas por elas são: a abertura e o fechamento do caixa, controle das contas a pagar e a receber, lançamento, conferência e realização de entradas e saídas de caixa, conferência do extrato bancário.

Os pagamentos efetuados referem-se às faturas de fornecedores, despesa com luz, despesa com água, despesa com telefone, IPTU, folha de pagamento dos funcionários, folha de produção dos médicos, encargos (FGTS, INSS), entre outros tributos.

A empresa utiliza um programa eletrônico integrado de processamento de dados, onde o departamento financeiro realiza o controle de caixas e bancos, contas a receber e a pagar, cadastro de clientes, funcionários e de fornecedores.

Para o controle das contas a receber e a pagar, o programa faz uma relação de todas as contas por ordem de vencimento, tanto as contas a pagar como as contas a receber. Os clientes, funcionários e fornecedores são todos cadastrados por ordem alfabética contendo todos os dados necessários para cada um deles.

A cada movimentação no caixa é realizado o lançamento compatível, apresentando toda a movimentação de entradas e saídas ocorridas, o qual será comparado com o que há no caixa e com todas as notas fiscais lançadas.

Já os cheques pré-datados não são tratados pelo sistema, o controle é realizado através de uma planilha de Excel, relacionando todos os cheques pré-datados com os seus respectivos nomes do emissor e os seus vencimentos.

O financeiro não utiliza os meios eletrônicos de cartão de crédito para recebimentos realizados diretamente na empresa. O acesso a este setor é realizado apenas pelos funcionários responsáveis e pelo diretor financeiro.

a) Recebimento de Numerários

Os recebimentos de duplicatas de clientes são recebidos tanto pelo banco, como boleto ou depósito em conta, como pelos próprios funcionários do setor.

Quando o recebimento é feito diretamente na empresa (dinheiro ou cheque), o funcionário guarda o valor no caixa, juntamente com uma via do recibo entregue ao cliente e a baixa realizada no sistema, e posteriormente envia ao banco para depósito. No caso do recebimento do boleto for realizado no banco, é transmitida a empresa, via arquivo eletrônico, uma relação de todos os títulos recebidos, no qual a empresa utiliza para fazer as baixas no sistema.

Para dar baixa à nota fiscal a prazo quitada, o funcionário entra no programa da empresa em contas a receber, localiza o registro da fatura e dá a baixa, entrando automaticamente no caixa do dia.

A empresa possui contas em quatro instituições financeiras, devido à necessidade, pois depende das exigências de pagamento no âmbito federal, estadual e municipal, isto é, há algumas entidades que a empresa realiza serviços que fazem o pagamento somente pelos bancos em que são credenciadas. A empresa só movimenta a conta corrente por meio de cheque, não efetuando saques através de cartão. As senhas dos bancos são de conhecimento do diretor financeiro e dos funcionários do setor financeiro.

b) Pagamento de Numerários

As notas fiscais e duplicatas referentes aos pagamentos de numerários da empresa são recebidas pelo financeiro, que as conferem e as repassam para o diretor financeiro, após assinatura do diretor, as notas fiscais são enviadas ao presidente, vice-presidente, ou diretor superintendente, após a assinatura de dois dos três relacionados, juntamente com a assinatura do diretor financeiro, as notas são devolvidas ao departamento financeiro. O funcionário do setor organiza essas contas por ordem de data de vencimento, faz o lançamento dessas contas no programa utilizado pela empresa e depois as guardam, conforme a data de vencimento em uma pasta sanfonada.

Os pagamentos das contas são efetuados pelo próprio funcionário do setor financeiro, podendo ser realizado de duas maneiras, através de cheques ou por meio de ordem de pagamento, sendo esses dois casos devidamente conferidos e assinados

por três diretores. Após o pagamento das contas, o funcionário guarda os comprovantes dos pagamentos junto ao caixa do dia. A negociação de como será feito o pagamento aos fornecedores é realizada na hora da compra, sendo, normalmente, de trinta e sessenta dias. Não há pedido de prorrogação de pagamento de duplicatas. As contas que a empresa possui são todas em curto prazo.

A folha de pagamento dos funcionários é feita pelo departamento de recursos humanos. O funcionário do setor financeiro recebe a folha de pagamento, faz a revisão dos valores e os repassa para os três diretores aprovarem. Após a autorização feita pelos representantes, o funcionário do setor financeiro envia ao banco responsável pelo pagamento, uma relação de todos os funcionários bem como seus respectivos valores líquidos a receber, assim, o banco realiza o pagamento.

c) Controle das Disponibilidades

c-1) Caixa

A rotina dos funcionários do setor inicia pela retirada do extrato bancário, para conferência com a posição do caixa no sistema. A abertura do caixa do dia é realizada com o saldo final do dia anterior, ou seja, o valor que foi fechado o caixa do dia anterior é o saldo inicial do caixa do dia.

A contagem física do caixa é realizada pela conferência do dinheiro que tem no caixa comparando com o saldo apresentado pelo programa, e pelo banco, verificando todas as entradas e saídas realizadas.

Na hipótese de não fechar o valor constante no caixa com o valor apresentado pelo programa, a funcionária pega todos os documentos relacionados às entradas e saídas do dia e verifica onde está o erro. Ao constatar que o erro está no lançamento de valor, o funcionário realiza novamente o lançamento com valor correto. Não achando o erro, o funcionário faz um adiantamento em seu nome no valor correspondente para cobrir o valor que está faltando e sanar o erro cometido.

A funcionária faz o lançamento de todas as entradas e saídas de recursos financeiros que ocorrem diariamente no caixa. A conferência do valor, constante no

documento com o valor lançado, é realizada pela própria funcionária do setor, com o intuito de evitar o extravio de documentos. A emissão das notas fiscais é gerada pelo departamento de faturamento e integrada para a conta a receber, ou seja, as entradas no caixa por recebimento de faturas são efetuadas automaticamente com a baixa no contas a receber. Após o lançamento da baixa, o funcionário pega a segunda via do recibo fornecido ao cliente e a guarda junto com o caixa. Essas notas fiscais são integradas para a contabilidade.

O fechamento do caixa (soma e conferência) é sempre feito pela funcionária de duas a três vezes na semana.

c-2) Bancos

Os avisos bancários são recebidos pelas funcionárias do setor financeiro. É também a própria funcionária quem faz a conferência do saldo dos extratos bancários. Essa conferência é realizada através da comparação do extrato com os lançamentos de todas as entradas e saídas ocorridas no banco. Não fechando os valores, o funcionário verifica através dos documentos comprobatórios onde o lançamento foi realizado erroneamente.

Os cheques à vista, recebidos de pagamentos efetuados pelos clientes, são depositados no banco. Os cheques a prazo, recebidos dos clientes, são arquivados para a realização da baixa na data prevista. As obrigações são efetuadas com cheque próprio da empresa, por dinheiro e depósitos.

Os depósitos são feitos sempre por via malote ao banco, ou por funcionário, conforme a necessidade da empresa, ou seja, conforme as contas a pagar da empresa. Normalmente não se deposita dinheiro e sim cheques, sendo o dinheiro utilizado para pagamentos gerais.

c-3 Controle dos Cheques Pré-Datados

Os cheques pré-datados recebidos dos clientes são cadastrados pela funcionária na planilha de controle. Este procedimento tem o intuito de mostrar qual foi a origem de

cheque, ou seja, esse cadastro conterá de quem é o cheque, qual é o valor e qual é a data de vencimento

c-4) Controle de Clientes

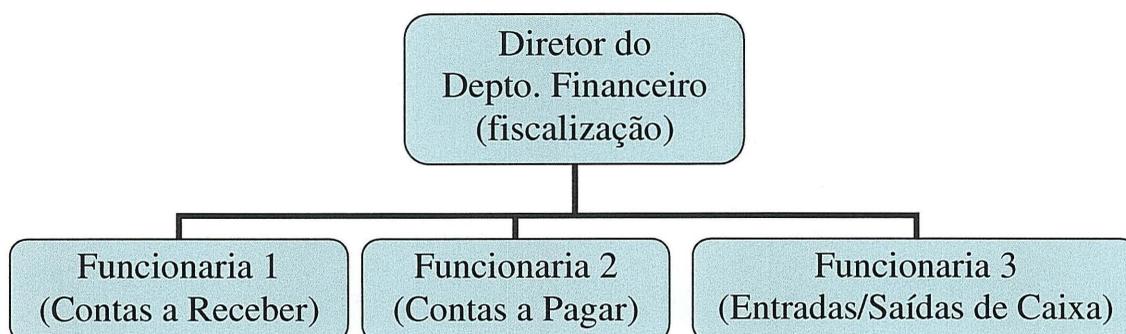
O controle dos clientes é realizado no módulo de contas a receber, através das notas fiscais integradas pelo faturamento.

As funcionárias do setor financeiro verificam, diariamente, quais as notas fiscais vencidas e que não foram pagas e as separam para serem cobradas. As cobranças dos clientes são realizadas pelas próprias funcionárias do departamento.

c-5) Controle de Contas a Pagar

Para o controle das contas a pagar, a funcionária utiliza uma planilha de fluxo de caixa, onde verifica quais as contas a vencer na semana seguinte, e quais são as disponibilidades futuras para honrar as obrigações. Em caso de insuficiência, a funcionária utiliza o fundo disponível em conta bancária.

4.4. ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA DO CONTROLE INTERNO



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4.1. Setor Financeiro

Em uma avaliação do controle interno, o que se examina é a organização dos controles e também a execução deles. Nesse sentido, é objeto de exame o plano de organização, as normas de trabalho, as rotinas de serviços, o fluxo dos documentos, todos os meios utilizados pela empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e seus fins.

Assim, durante as análises realizadas à empresa, observou-se alguns itens que precisam ser melhorados, segundo as bibliografias referentes ao assunto abordado. O controle interno adotado pela cooperativa apresenta algumas deficiências que precisam ser melhoradas, para não comprometer o funcionamento e crescimento da empresa.

Em virtude dos estudos realizados, verificou-se que não há, no setor financeiro da empresa, a segregação de funções, pois cada uma das duas funcionárias realiza todas as atividades. Essas atividades são o recebimento e pagamento de numerários, além do gerenciamento do setor. Não havendo a segregação de funções, existe a possibilidade de ocorrer ações de má fé, ou seja, a colaboradora apresentar atitudes que possam prejudicar a empresa.

Tendo em vista que a função mais frágil de desvio é o recebimento de numerários, já que todos os pagamentos precisam da aprovação de no mínimo três diretores. Seria conveniente dividir as funções do setor financeiro. Sugere-se que seja feito da seguinte forma: uma funcionária do financeiro fique responsável pelos recebimentos de recursos, sendo esses valores conferidos diariamente pelo diretor financeiro, com seus respectivos comprovantes (baixa realizado no sistema e recibo emitido ao cliente), enquanto que a outra funcionária do financeiro se responsabilize pelos pagamentos e pelos lançamentos das entradas e saídas do caixa, ou, para não sobrecarregar muito o funcionário, contratar mais uma pessoa para o departamento financeiro.

a) Recebimento de Numerários

Na avaliação realizada verificou-se que não é aconselhável que o mesmo funcionário que possui a função de recebimento dos numerários faça os lançamentos das baixas dos mesmos. Com essa situação poderá acontecer do funcionário receber

uma quantia e fazer o lançamento de outra. Por isso, ressalta-se a importância da conferência do que foi recebido com o que consta no documento.

Para uma maior segurança para a empresa, sugere-se que os recebimentos de numerários sejam efetuados somente por uma funcionária do financeiro. A outra funcionária do setor financeiro fique apenas com a função de realizar os lançamentos desses recebimentos e a conferência sob a responsabilidade do diretor financeiro.

b) Pagamento de Numerários

Ao avaliar o pagamento de numerários, constatou-se que o sistema adotado é seguro, mas mesmo com o recolhimento das três assinaturas, recomenda-se que a funcionária que controla as contas a pagar da empresa não seja a mesma que realiza os pagamentos. Isso poderá trazer prejuízos à empresa, pois poderão ser pagas contas inexistentes, sem assinaturas, ou contas com o valor maior do que o realmente devido.

c) Controle das Disponibilidades

c-1) Caixa

Observou-se que a contagem física do caixa, ou seja, a conferência do valor que há no caixa com o valor que iniciou o caixa do dia mais a movimentação do dia, não é realizada diariamente pelo funcionário. A não realização desta contagem física poderá implicar num descontrole total do caixa, onde os responsáveis não terão mais ciência do real valor que deveria constar no caixa. Além do mais, a falta do controle poderá deixar o montante existente no caixa a mercê de más intenções.

Sugere-se que esta contagem física seja sempre efetuada na abertura e no fechamento do caixa do dia. Esta conferência deverá ser realizada pelo funcionário do setor juntamente com o diretor financeiro. Sugere-se que seja feita da seguinte maneira: verificar qual o valor que abriu o caixa do dia, conferir todas as entradas e saídas que movimentaram o caixa, verificar qual valor correto deve constar no caixa comparando com os documentos comprobatórios.

No caso de não fechar o valor constante no caixa com o valor que deveria constar no caixa, deverá ser realizada novamente a contagem física juntamente com a verificação da documentação correspondente. Se, mesmo assim, o valor do caixa continuar faltando deverá ser feito um adiantamento em nome da funcionária do setor no valor correspondente para sanar a falta existente.

Sugere-se que a abertura e o fechamento do caixa sejam realizados juntamente com o diretor financeiro. Para a abertura do caixa, a funcionária junto do diretor, faça a conferência do valor que foi fechado o caixa do dia anterior com o valor constante no caixa do dia. Para o fechamento do caixa, a funcionária junto do diretor, verifique o valor que abriu o caixa do dia juntamente com as entradas e saídas ocorridas durante o dia, conferindo com o saldo que há no caixa no momento.

c-2) Bancos

Observou-se que a conferência do extrato bancário nem sempre é realizada pela funcionária do setor. Baseado nisso, sugere-se que a conferência do extrato bancário seja realizada uma vez por semana pelo diretor financeiro.

Deverá o diretor financeiro pegar o extrato bancário e conferir com os documentos relativos à movimentação da conta bancária (comprovantes de depósitos, cheques emitidos, entre outros), juntamente com os lançamentos efetuados das operações.

A conferência do saldo do extrato bancário é de suma importância, pois através dela a funcionária terá o controle de quanto há no saldo do banco e de quanto irá entrar de contas. Também é de grande importância que se faça a conferência do que foi lançado com o que está apresentado no extrato bancário.

A falta da conferência do extrato bancário poderá ocasionar no descontrole do saldo existente, podendo a empresa entrar em uma situação negativa por apenas falta de planejamento e controle.

c-3) Controle dos Cheques Pré-Datados

Observou-se que o controle que as funcionárias do setor possuem dos cheques pré-datados não demonstram segurança, visto que a planilha não é protegida por senha de acesso e que o controle não é acompanhado pelo diretor financeiro.

Recomenda-se que a planilha seja protegida com senha de acesso, sendo esta de conhecimento apenas do diretor financeiro e da funcionaria responsável pelo controle.

Deverá o diretor financeiro conferir periodicamente a relação dos cheques pré-datados juntamente com a movimentação da baixa do contas a receber e da movimentação do banco.

c-4) Controle de Clientes

Para uma melhor organização, recomenda-se que as cobranças sejam realizadas apenas por uma funcionária do departamento. Dessa forma, as cobranças serão fixadas para apenas uma pessoa, não correndo o risco de por engano duas pessoas cobrarem o mesmo cliente. O cliente a ser cobrado duas vezes por pessoas diferentes poderá ficar com a impressão de desorganização por parte da empresa e falta de comunicação entre seus funcionários. As cobranças até podem ficar sob a responsabilidade das duas pessoas, desde que o controle dessas cobranças seja consolidado num único sistema e haja a comunicação entre as pessoas envolvidas nas cobranças.

c-5) Controle de Contas a Pagar

Observou-se que o controle que o funcionário do setor possui das contas a pagar é bem eficiente, não havendo a necessidade de recomendações.

4.5. ÁREA CONTÁBIL

A contabilidade da cooperativa passou a ser interna a partir de 2008, os módulos foram integrados, restando apenas à integração do módulo de recursos humanos, onde é gerada a folha de pagamento dos funcionários.

O plano de contas utilizado pela contabilidade é estabelecido pela ANS, a qual obriga o envio das demonstrações financeiras trimestralmente, através de um arquivo chamado "DIOPS".

As contas contábeis são conciliadas e arquivadas com os seus respectivos comprovante dos módulos de origem. As demonstrações elaboradas pela contabilidade são auditadas regularmente.

4.6. INTEGRAÇÃO DA ÁREA CONTÁBIL E FINANCEIRA

Todos os lançamentos realizados pelo departamento financeiro são integrados a contabilidade, sendo os únicos lançamentos manuais realizados pela contabilidade, os que se referem à folha de pagamento, que ainda não está integrado.

4.7. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

O trabalho foi apresentado à diretoria que estudará a proposta.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o estudo realizado, pode-se concluir que o controle interno possui um papel importante na organização, pois fornece segurança quanto aos processos realizados, servindo de base para a geração das informações na tomada de decisão.

Como não existe um modelo padrão de controle interno que se enquadre em qualquer organização, recomenda-se que a empresa faça um levantamento de todas as suas operações, identificando os pontos passíveis de desvios que possam comprometer o objetivo da empresa, e posterior a isso, elabore os controles necessários, sempre considerando como segurança a comprovação e não a confiança.

É recomendável também que a empresa reveja periodicamente os seus controles, testando e avaliando as suas aplicabilidades, para que assim o controle não caia em defasagem.

Manter um bom controle de todas as suas atividades, produtos e serviços, reflete nos resultados da organização. Além do mais, passa uma boa imagem de organização aos clientes, destacando-se das concorrentes.

Fica comprovado no trabalho que mesmo uma empresa sendo de pequeno porte, com quadro escasso de funcionários, pode-se obter um controle interno adequado e seguro.

Um controle bem planejado no setor financeiro faz ainda com que os administradores da empresa não enfrentem maiores problemas para manter o seu patrimônio.

Por fim, conclui-se que o trabalho desenvolvido alcançou todos os seus objetivos propostos. Além de a empresa demonstrar grande interesse nas sugestões apresentadas ao seu setor financeiro, reconhecendo a importância de um bom controle interno.

6. REFERÊNCIAS

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

ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V.: **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar**. Revista de Administração. v. 32, n.4, São Paulo, 1997.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing. Criando valor para os clientes**, São Paulo : Saraiva, 2000.

CICA – Canadian Institute of Chartered Accountants. Disponível em : <http://www.cica.ca>. **Acesso em: fevereiro.2010**

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary. 2004 a. Disponível em: <http://www.coso.org/Publications/>. **Acesso em: fevereiro. 2010.**

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 1203, de 28 de novembro de 2003. Aprova a NBC TA 200 . Disponível em http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1203.htm. **Acesso em: março. 2010.**

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº 1212, de 27 de novembro de 2009. Aprova a NBC TA 315 Disponível em http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1212.htm. **Acesso em: março. 2010.**

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DELOITTE; TOUCHE; TOHMATSU. Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo: Deloitte, 2003. Disponível em [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/guia_sarbanes_oxley(1).pdf) Acesso em: fevereiro 2010.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY José Antônio de. **Controle interno nas empresas**. 10º Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas, 1998.

HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L.; STRATTON, W.O.: **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LOPES DE SÁ, Antônio. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. Descentralização e delegação de autoridade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, 19 (6): 59-73. 1966.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimento sobre controles internos após sua implantação no Banco do Brasil**. 2003. 135f. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, Dílson Campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte, Sebrae/MG, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma Abordagem Gerencial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 15 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis-Fundamentos e Análise.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000..

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Desafios e Possibilidades Para o Contabilista no Ambiente dos Sistemas Integrados** – Trabalho apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia: Conselho Federal de Contabilidade – CFC, outubro de 2000.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Luzardo Pereira da, PINHEIRO, Francisco, A. C. **Mapeando estruturas organizacionais em categorias workflow.** Informática pública vol. 6 (1): 11-31, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento.** Revista de Administração IA-USP. vol.14, São Paulo, 1979.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações, Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial.** 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996

7. ANEXOS

7.1. CONTROLE DE CHEQUES PRÉ-DATADOS

CONTROLE DE CHEQUES PRÉ-DATADOS								
Data do Movimento			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text" value=" / /"/>					
Cheques Iniciais no Dia			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text" value=""/>					
Banco	Cheque N°	Emitente	Receb	Emiss	Apresent	Valor	Obs:	
TOTAL						R\$		
Entradas de Cheques no Dia			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text" value=""/>					
Banco	Cheque N°	Emitente	Receb	Emiss	Apresent	Valor	Obs:	
TOTAL						R\$		
Depósitos de Cheques no Dia			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text" value=""/>					
Banco	Cheque N°	Emitente	Receb	Emiss	Apresent	Valor	Obs:	
TOTAL						R\$		
Descontos de Cheques no Dia			<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text" value=""/>					
Banco	Cheque N°	Emitente	Receb	Emiss	Apresent	Valor	Juros	Vlr Cred
								0
								0
TOTAL						R\$	-	-
Saldo Inicial do Dia		-						
Entradas do Dia		-						
Depósito do dia		-						
Desconto do Dia		-						
Saldo Final a Transportar		-						

7.2. CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA

Empresa:				
CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			Mês/Ano:	
DIA	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS	SALDO
SALDO A TRANSPORTAR				

7.3. CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO

Empresa:				
CONTROLE DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
Numero da Conta:		BANCO:	AGÊNCIA:	
DATA	HISTÓRICO	CRÉDITO	DÉBITO	SALDO
SALDO A TRANSPORTAR				

7.4. CONTROLE DIÁRIO DE VENDA

Empresa:							
CONTROLE DIÁRIO DE VENDA							Mês/Ano
DIA	à vista	15 dias	30 dias	45 dias	60 dias	90 dias	TOTAL
Soma							

7.5. CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Empresa:							
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER							
-Controle por data de vencimento-					Mês/Ano:		
DIA	CÓDIGO - CLIENTE	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	RECEBIMENTO			
				DATA	VALOR (R\$)		
TOTAL A RECEBER NO DIA							

7.6. CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES

Empresa:	
----------	--

CONTROLE ANALÍTICO DE CLIENTES

Dados Cadastrais do Cliente

Cliente:	Cliente desde:
----------	----------------

Rua.	Bairro:	Limite:
------	---------	---------

Cidade.	CEP:
---------	------

Tel.:	Cel.:	E-mail:
-------	-------	---------

- Histórico -

DATA	VALOR DAS COMPRAS	DATA VENC.	DATA PGTO.	VALOR PAGO	OBSERVAÇÕES
TOTAL					

7.7. CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Empresa:	
----------	--

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

-Controle por data de vencimento-

Mês/Ano:

DIA	FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	PAGAMENTO	
				DATA	VALOR (R\$)
TOTAL A PAGAR NO DIA					