



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THALIE TE DA SILVA

**ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UM SINDICATO DE
PEQUENO PORTE**

CURITIBA

2018

THALIE TE DA SILVA

**ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UM SINDICATO DE
PEQUENO PORTE**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2018

RESUMO

O Presente trabalho refere-se à análise do sistema de controle interno em um sindicato de pequeno porte, como o objetivo de analisar o sistema de controle interno de um Sindicato de pequeno porte da cidade de Curitiba-PR com foco nos departamentos de suprimentos e financeiro para identificar os controles e mitigar riscos existentes. O instrumento de pesquisa que foi utilizado como base para possibilitar o entendimento e conhecimento das rotinas e processos realizados pelos colaboradores nos fluxos de atividades diárias em cada departamento foi um questionário respondido pelos próprios colaboradores, bem como foi acompanhado os fluxos das atividades realizadas pelos dois departamentos para melhores esclarecimentos e interação com os procedimentos. A partir da análise realizada e o acompanhamento dos fluxos, foram identificados os riscos inerentes em cada departamento, realizada a classificação dos riscos de acordo com a matriz de riscos e sugerido os novos controles a serem implantados na entidade.

Palavras-chave: Controle interno. Sindicato. Riscos.

ABSTRACT

The present work refers to the analysis of the internal control system in a small syndicate, as the objective of analyzing the internal control system of a small union of the city of Curitiba-PR focused on the supply and financial departments to identify controls and mitigate existing risks. The research instrument that was used as a basis to allow the understanding and knowledge of routines and processes performed by employees in the daily activity flows in each department was a questionnaire answered by the employees themselves, as well as the flows of the activities carried out by the two departments for better clarification and interaction with procedures. From the analysis performed and the monitoring of the flows, the inherent risks in each department were identified, the risk classification was classified according to the risk matrix and the new controls to be implemented in the entity were suggested.

Keywords: Internal control. Syndicate. Scratches.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA INTEGRADA DE CONTROLE INTERNO.....	16
FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS.....	21
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DEPARTAMENTO FINANCEIRO	23
FIGURA 4 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS	26
FIGURA 5 – MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS.....	26
FIGURA 6 – CLASSIFICAÇÃO IMPACTO	27
FIGURA 7 – CLASSIFICAÇÃO PROBABILIDADE	27
FIGURA 8 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS	29
FIGURA 9 – MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS.....	29
FIGURA 10 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE	31
FIGURA 11 – MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE.....	31
FIGURA 12 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A PAGAR.....	33
FIGURA 13 – MATRIZ DE RISCOS CONTAS A PAGAR.....	33
FIGURA 14 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A RECEBER	34
FIGURA 15 – MATRIZ DE RISCOS CONTAS A RECEBER	35
FIGURA 16 – CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS.....	36
FIGURA 17 – CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS.....	37
FIGURA 18 – CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE.....	38
FIGURA 19 – CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO CONTAS A PAGAR.....	39
FIGURA 20 – CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO CONTAS A RECEBER.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERISTICAS DE OTS.....	12
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SINDICATOS.....	11
2.2 CONTROLE INTERNO.....	13
2.3 CONTROLE INTERNO COM O USO DA METODOLOGIA COSO.....	14
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	17
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS.....	17
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	18
3.4 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	19
3.5 CASO DE ESTUDO.....	20
4 ANÁLISE DO CONTROLE INTERNO DO SINDICATO	21
4.1 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS.....	21
4.2 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO.....	22
5 ANÁLISE DOS RISCOS	25
5.1 ANÁLISE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS.....	25
5.2 ANÁLISE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO.....	32
6 CONTROLE DOS RISCOS	36
6.1 CONTROLE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS.....	36
6.2 CONTROLE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO.....	38
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	44
APÊNDICE 2 - TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	46
APÊNDICE 3 - TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ...	47
APÊNDICE 4 - TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE ESTOQUES E PATRIMÔNIO	48
APÊNDICE 5 - TABELA GERAL DE RISCOS CONTAS A RECEBER	49
APÊNDICE 6 - TABELA GERAL DE RISCOS CONTAS A PAGAR	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Em uma organização o controle interno representa os procedimentos ou rotinas cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios da empresa, representando os controles contábeis e administrativos de maneira clara e prática. Pois o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que influencia diretamente sobre os aspectos contábeis, assim é preciso considerá-los conjuntamente para determinar um aspecto de controle interno adequado. (CREPALDI, 2004).

O objetivo do controle relativo à salvaguarda dos interesses se refere à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou também de irregularidades. (ATTIE, 2010).

Na sociedade econômica mundial, pode-se afirmar que existem três setores distintos, que movimentam a economia de formas diversificadas e trabalham para a evolução da sociedade. O primeiro setor é o Estado, que por meio de seus órgãos e entidades, exerce diversas atividades, política, administrativa, econômica e financeira, com o objetivo de desenvolver suas finalidades básicas a fim de atender às necessidades da sociedade. No segundo setor estão as empresas privadas, que exercem suas atividades com o objetivo de lucros a serem distribuídos aos sócios e acionistas como remuneração do capital aplicado. E o terceiro setor é o segmento que está além do Estado e do mercado e contempla as mais diversas organizações sem finalidade de lucro, cuja base de sustentação encontra amparo no voluntariado e na promoção do bem-estar social. O terceiro setor constitui-se a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. (ARAUJO, 2005).

Dentre as mais de 200 alterações ocorridas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e que passaram a valer a partir de onze de novembro de dois mil e dezessete, destaca-se o novo papel dos sindicatos e a forma de atuação destas entidades. O primeiro impacto é o financeiro, pois não haverá mais qualquer taxa ou imposto sindical obrigatório, tanto para os trabalhadores quanto para as empresas, agora os sindicatos precisarão angariar associados. (LEI 13.467/17).

Muitos pensam que só porque a organização é pequena o controle interno é ineficiente ou até mesmo desnecessário, muito pelo contrário, essa ferramenta auxilia e muito no aprimoramento dos processos e alavanca o crescimento da empresa. Quanto melhor forem os controles, melhores são os resultados obtidos.

Com a mudança na legislação o mercado fica extremamente competitivo, sendo exigida das entidades uma busca constante por melhorias. Para isso, elas precisam aprimorar constantemente a sua administração, por meio do uso de ferramentas de gestão, que venham impactar positivamente no resultado financeiro e no seu crescimento, uma dessas ferramentas é o controle interno.

Diante das argumentações expostas, enuncia-se a seguinte questão de pesquisa: Como a análise do sistema de controle interno em um Sindicato de pequeno porte permite a identificação de novos controles para mitigar riscos existentes?

1.2 OBJETIVOS

○ Objetivo Geral

Define-se como objetivo geral analisar o sistema de controle interno de um Sindicato de pequeno porte de Curitiba, com foco nos departamentos de suprimentos e financeiro, visando identificar novos controles para mitigar riscos existentes.

○ Objetivos Específicos

Definem-se como os objetivos específicos deste trabalho:

- (i) Analisar o Manual do Sistema de Controles Internos do Sindicato;
- (ii) Identificar o fluxo das atividades dos departamentos de suprimentos e financeiro realizados pelo sindicato, caso deste estudo;
- (iii) Determinar os eventos de risco nas atividades identificadas nos departamentos de suprimentos e financeiro do sindicato;
- (iv) Analisar os controles internos presentes no Manual de Controles Internos em conjunto com os eventos identificados no fluxo de atividades dos departamentos de suprimentos e financeiro do sindicato;
- (v) Identificar novos Controles Internos aplicáveis aos departamentos de suprimentos e financeiro por meio da aplicação da metodologia COSO como resposta aos riscos existentes determinados;

1.3 JUSTIFICATIVAS

Do ponto de vista teórico, propõem-se com este trabalho, coletar informações e dados suficientes para o entendimento da ferramenta de controle interno utilizado em conformidade com os procedimentos gerenciais no sindicato.

A importância do controle interno pode ser entendida a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir à continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas, assim a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de decisões. (CREPALDI, 2004).

Do ponto de vista prático, mesmo com tantas evoluções na gestão, muitas entidades não dão a devida importância aos controles internos e nas oportunidades que a ferramenta traz. O intuito é mostrar que a partir destes controles, a organização consegue ter um gerenciamento amplo das suas forças e oportunidades e das fraquezas e ameaças, com a finalidade de acompanhar a utilização dessa ferramenta disponível no mercado.

Do ponto de vista acadêmico é relevante à realização de uma pesquisa que proporcione ao aluno a oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos, aos gestores a pesquisa deve permitir a visualização do controle interno como uma importante ferramenta no sindicato. E ainda na formação profissional são agregados conhecimentos e possibilidade de aplicabilidade dos resultados obtidos com o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordada a contextualização teórica dos assuntos relacionados ao controle interno em um sindicato.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SINDICATOS

No atual panorama econômico, existem três setores distintos, que de formas diferentes fazem movimentar a economia e desenvolvimento da sociedade. O primeiro setor é o Estado, que através de seus órgãos e entidades desenvolve múltiplas atividades. No segundo setor, estão as empresas privadas, que desenvolvem suas atividades com a intenção de obter lucro. E o terceiro setor são as entidades que desenvolvem suas atividades sem a intenção de obter lucros. (ARAUJO, 2005).

De acordo com o Portal de contabilidade, Chama-se terceiro setor as organizações não governamentais (sigla ONG), que não têm finalidade de lucro, mas congregam objetivos sociais, filantrópicos, culturais, recreativos, religiosos e artísticos. Ioschpe afirma também que:

O terceiro setor é um conceito que vem sendo utilizado no Brasil e em outros países, para designar o conjunto composto de organizações sem fins lucrativos, cujo papel principal é a participação voluntária, fora do âmbito governamental, que dão suporte às práticas de caridade, da filantropia, e do mecenato, voltadas para garantia do direito de cidadania da sociedade. (IOSCHPE, 2000, p. 26).

As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízos são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit. (NBC T 10.19.1.3).

De acordo com Hudson as organizações participantes do terceiro setor possuem duas características que as diferem das demais: não distribuem lucro, como fazem as organizações do setor privado, nem estão sujeitas ao controle estatal, como as organizações do setor público. (HUDSON, 1999).

O autor Osório complementa nesse sentido:

Entende-se que a expressão sem fins lucrativos está relacionada diretamente à não-distribuição de seus resultados a qualquer título, determinado que não haverá vantagens financeiras a terceiros ligados a essas entidades. (OSÓRIO, 2005, p. 6).

A estrutura patrimonial definida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei 6404/76) é à base da contabilidade do terceiro setor, bem como, são aplicados os

princípios fundamentais de contabilidade, as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade.

A contabilidade registra os recursos recebidos para atender atividades ou projetos específicos de forma separada, tendo restrições dos doadores externos à entidade, ou mesmo observando restrições dos órgãos diretivos da entidade.

De acordo com Olake Nascimento (2008, p. 7), as principais características das entidades sem fins lucrativos, são representadas no QUADRO 1:

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE OTS.

1.	Objetivos institucionais	Provocar mudanças sociais
2.	Principais fontes de recursos financeiros e materiais	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários
3.	Lucro	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim
4.	Patrimônio/Resultado	Não há participação/distribuição aos provedores
5.	Aspectos fiscais e tributários	Normalmente são imunes ou isentas
6.	Mensuração do resultado social	Difícil de ser mensurada montaria e economicamente

Fonte: Olak e Nascimento (2008, p. 7).

Tais entidades, mesmo aquelas que tenham sede no exterior, mas que atuem no Brasil devem seguir as normas contábeis brasileiras. Dentre as normas, encontram-se, especificamente:

- NBCT 2.2 – Da Documentação Contábil;
- NBCT 2.5 – Das Contas de Compensação;
- NBCT 3 – Conceito, conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis;
- NBCT 4 – Da Avaliação Patrimonial;
- NBCT 6 – Da Divulgação das Demonstrações Contábeis;
- NBCT 10 – Aspectos Contábeis de Entidades Diversas;
- NBCT 10.4 – Fundações;
- NBCT 10.18 – Entidades Sindicais e Associações de Classe;
- NBCT 10.19 – Entidades sem Fins Lucrativos;
- NBCT 19.4 – Incentivos Fiscais, Subvenções, Contribuições, Auxílios e Doações Governamentais.

2.2 CONTROLE INTERNO

O controle interno surgiu da necessidade das empresas controlarem seus ativos, passivos, despesas e receitas. Por meio do controle interno as pessoas começaram a ter controle do que realmente ganhavam e gastavam. Ele vem como auxílio ao controle externo, sendo responsável por combater as irregularidades. Em empresas do setor privado todas as áreas são parte integrante do controle interno. Yin afirma que:

As empresas são gerenciadas de forma segmentada, quase sempre existindo um executivo responsável em cada uma das diversas divisões, departamentos ou setores. Tais responsáveis devem, evidentemente, prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro da alçada de gerenciamento. (YIN, 2015, p. 71).

Controle, no entender de Imoniana e Nohara (2005, p. 38), “é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais”.

O Brasil é organizado pelos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, que devem atuar de maneira harmônica e independente. É dever da SCI (Sistemas Contábeis Integrados) de cada órgão fiscalizar todos os dispositivos da própria Lei de Responsabilidade Fiscal. (LEI 101/2000).

O controle interno é classificado nas seguintes categorias: Operacional, contábil e normativa, conforme demonstra a resolução do CFC 1135/08, que serão descritas na sequência.

A Resolução do CFC 1135/08 menciona que “a classificação operacional está relacionada às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade”.

A Resolução do CFC 1135/08 menciona que “a classificação contábil está relacionada à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis”.

A Resolução do CFC 1135/08 menciona que “a classificação normativa está relacionada à observância da regulamentação pertinente”.

Os controles internos abordados neste item são: Administrativo, contábil e financeiro, que serão descritos a seguir.

O controle interno administrativo, para um bom andamento é imprescindível que os gerentes e administradores. Além de atitudes exemplares, cumpram suas funções estabelecendo objetivos e metas, planejando, organizando, comandando e coordenando a sua equipe. (Controles internos, 2017).

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 define controle interno administrativo da seguinte maneira:

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. (SAS 29).

O controle interno contábil deve garantir o correto registro das operações e a integridade das demonstrações contábeis, através da realização do monitoramento das conciliações. A gestão contábil deve tanto garantir a confiabilidade dos relatórios de desempenho passado, quanto possibilitar a utilização destes nas decisões internas e no controle do desempenho operacional. (Manual de controle interno, 2004).

O controle interno contábil compreende todos os métodos e procedimentos que a empresa utiliza para salvaguardar seu patrimônio, através do exercício de vigilância e fiscalização dos dados contábeis com a finalidade de atestar sua fidedignidade e veracidade. (GIL; ARIMA; NAKAMURA, 2013).

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300), definem: “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), controles internos gerenciais são: “procedimentos pré-estabelecidos para executar uma ou vários tipos de atividades de planejamento e controle que ocorrem numa organização”.

2.3 CONTROLE INTERNO COM O USO DA METODOLOGIA COSO

O COSO editou documento denominado Internal Control – Integrated Framework, em 1992, que traz o conceito mais utilizado por organizações internacionais sobre controles internos, a saber:

[...] um processo, efetuado pela gerência, pelos diretores, administradores e outras pessoas da entidade, implementado por fornecer razoável segurança no alcance dos objetivos, nas seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações; fidedignidade dos relatórios financeiros; e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

De acordo com o COSO (1992), Com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as

estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em quatro categorias:

1. Estratégico: Metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão;
2. Operacional: Utilização eficaz e eficiente dos recursos;
3. Comunicação: Confiabilidade de relatórios;
4. Conformidade: Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído por oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração gerencia a organização, e estão integrados com o processo de gestão. Esses componentes são (COSO, 1992):

Ambiente Interno: O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

Fixação de objetivos: Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

Identificação de eventos: Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

Avaliação de riscos: Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Resposta a Risco: A administração escolhe as respostas aos riscos. Evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando. Desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

Atividade de controle: Políticas e procedimentos são estabelecidos e

implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Informações e Comunicações: As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

Monitoramento: A integridade de gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Entretanto, conforme a metodologia COSO (1992), o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros.

Existe um relacionamento direto entre os objetivos, que uma organização empenha-se em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para seu alcance. Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo (COSO, 1992).

As quatro categorias de objetivos já descritos acima (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes também já descritos acima (Ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento), nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Conforme demonstra a FIGURA 1:

FIGURA 1 – ESTRUTURA INTEGRADA DE CONTROLE INTERNO



3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse item será abordada a metodologia da pesquisa, quanto aos objetivos; problema; procedimentos; levantamento de dados e informações.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A tipologia dessa pesquisa quanto aos objetivos define-se como descritiva, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. (GIL, 1999). Este método está diretamente relacionado com a pesquisa qualitativa, porque levanta, interpreta e discute fatos e situações, esse tipo de pesquisa não interfere no ambiente, pois o objetivo é explicar os fenômenos em relação ao ambiente.

A análise documental é um tipo de estudo descritivo, que significa consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema. Faz parte do processo de conhecimento e identificação do problema, sem o qual a busca da solução será inócua e sem eficácia. (MICHEL, 2009).

Nesse caso será observado o departamento de suprimentos que é dividido em aquisição de serviços, aquisição de materiais e aquisição de patrimônios e estoques, e o departamento financeiro que está dividido em contas a pagar e contas a receber.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Michel afirma ainda que, a pesquisa descritiva se proponha a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. (MICHEL, 2009).

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

A tipologia da pesquisa quanto ao problema define-se como qualitativa, pois será necessário analisar a interação de algumas variáveis que não pode se tratar apenas de forma exata.

A pesquisa qualitativa descreve a complexidade do controle interno utilizado na entidade estudada, analisa, compreende e possibilita mudanças de melhorias para a entidade com os resultados obtidos.

Esse tipo de pesquisa se fundamenta na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir de significação que estes dão aos seus atos. Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias, e suas interpretações não podem ficar reduzidas as quantificações frias e descontextualizadas da realidade. (MICHEL 2009). Richardson afirma ainda:

Os resultados que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Thomas e Nelson completam: a pesquisa qualitativa visa à compreensão da experiência vivida pelo participante e a maneira que os componentes formam o todo. (THOMAS E NELSON, 2002).

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

A tipologia da pesquisa quanto aos procedimentos definem-se como estudo de caso. Esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência da concentração em determinado objeto de estudo.

O método de estudo de caso consiste na investigação de casos isolados ou de grupos pequenos, com o propósito básico de entender fatos e fenômenos sociais. Trata-se de uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, um grupo social, uma família, uma instituição, uma situação específica, uma empresa, um programa, um processo, uma situação de crise, entre outros, com o intuito de compreendê-los em seus próprios contextos. (MICHEL 2009).

Em um estudo de caso existe a necessidade de triangulação, ou seja, a utilização de várias fontes de evidências a partir dos dados coletados. (MARTINS, THEÓPHILO, 2009).

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto de vida real. (YIN 2005).

Para esta pesquisa o protocolo que foi desenvolvido é apresentado no APÊNDICE A.

3.4 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

A coleta de dados será realizada mediante a pesquisa documental, visto a necessidade de análise dos documentos relacionados aos setores de suprimentos e financeiro, bem como entrevista semiestruturada para confrontar o conhecimento dos envolvidos na execução das tarefas.

Pesquisa documental significa consulta a documentos, registros, pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema. Faz parte do processo de identificação e conhecimento do problema, sem o qual a busca da solução será sem eficácia. (MICHEL 2009).

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os passos da pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes. Existem os documentos, que são em grande número, considerados de primeira mão, que não recebem tratamento analítico, como por exemplo: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, gravações entre outros. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foi analisada, como por exemplo: relatório de pesquisa, relatórios da empresa, tabelas estatísticas entre outros. (GIL, 2008).

A pesquisa documental pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou caracterizar-se como um único delineamento utilizado, sendo assim podem-se organizar informações dispersas, tornando a fonte de consulta importante, assinalam que o estudo pode ser desenvolvido com emprego exclusivo de pesquisa documental, e conforme o desenvolvimento da investigação poderá ser uma fonte de dados auxiliar. (MARTINS E THEOPHILO, 2007).

Também será utilizada a entrevista semiestruturada, o que permite o conhecimento dos procedimentos utilizados informados pelos funcionários dos setores entrevistados.

O entrevistado em uma pesquisa semiestruturada tem liberdade para desenvolver, cada situação em qualquer direção que considere adequada, o que permite explorar de forma mais ampla uma questão. (MICHEL, 2009).

A entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, apoiados em teoria e hipótese, que interessam à pesquisa, e que em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. Desta forma o informante espontaneamente seguindo sua linha de pensamento, com base nas suas experiências, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987).

3.5 CASO DE ESTUDO

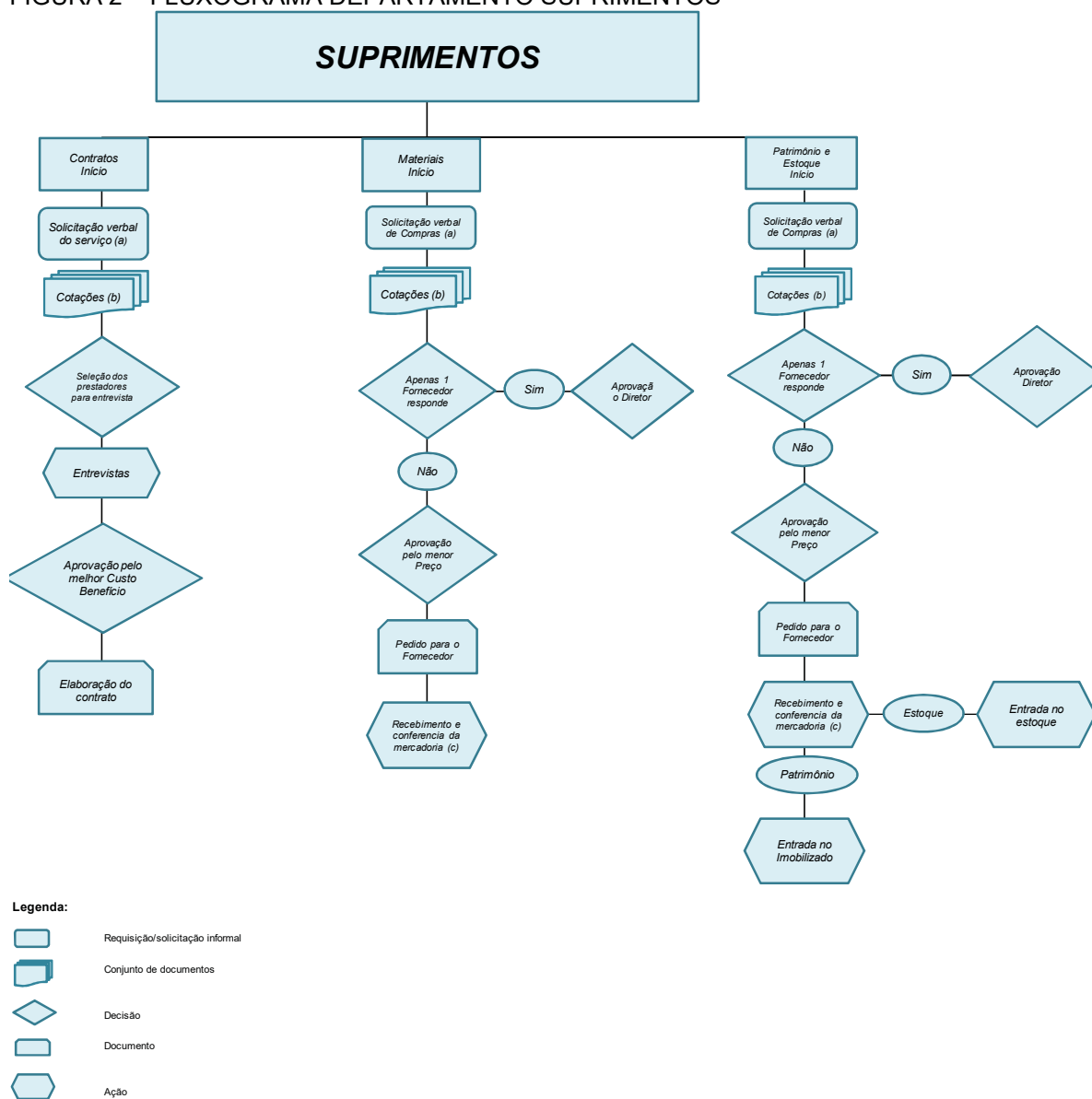
O sindicato caso de estudo desta pesquisa é um dos primeiros sindicatos do Estado, situado na cidade de Curitiba-PR, nomeado como “Sindicato” para fins de não identificação (APENDICE 1). É uma entidade sindical patronal, porta-voz das empresas filiadas e associadas, defende melhores condições para o setor em que atua em ações junto a organismos e autoridades municipais, regionais e até mesmo federais.

4 ANÁLISE DO CONTROLE INTERNO DO SINDICATO

4.1 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS

Os eventos identificados no departamento de suprimentos são divididos em aquisição de serviços, aquisição de materiais e aquisição de patrimônio e estoque conforme demonstra o fluxograma na FIGURA 2.

FIGURA 2 – FLUXOGRAMA DEPARTAMENTO SUPRIMENTOS



Fonte: Autora do trabalho

Os contratos iniciam-se com a solicitação verbal da pessoa que tem necessidade do serviço a ser contratado; são efetuadas pelo comprador as cotações

de fornecedores do serviço; dentre os fornecedores que atenderem as necessidades é selecionado pelo comprador os melhores prestadores (custo/benefício) para entrevista; após a entrevista é decidido pelo próprio colaborador do suprimentos o melhor prestador em requisitos de custo e benefício, ou seja, nesse caso o prestador selecionado não é o que oferece menor preço, mas sim o que apresenta melhores benefícios do serviço pelo melhor valor ofertado; na sequência é elaborado o contrato de prestação de serviço entre as partes, pelo próprio colaborador do suprimentos juntamente com o prestador.

As aquisições de materiais são atendidas pela solicitação verbal do colaborador que tem necessidade de um determinado material para o comprador; são efetuadas pelo colaborador do suprimentos as cotações da mercadoria; se apenas um fornecedor responde a cotação a diretoria deve aprovar a compra, se mais de um responde é selecionado qual oferecer o menor preço não tendo valor mínimo ou máximo para tomada de decisão individual do comprador; é emitido o pedido de compra para o fornecedor; quando a mercadoria chega o colaborador do suprimentos deve receber e conferir se a mercadoria está de acordo com a nota fiscal ou documento hábil, se não apresenta nenhuma avaria ou defeito, e também deve verificar se o material está de acordo com o solicitado no pedido.

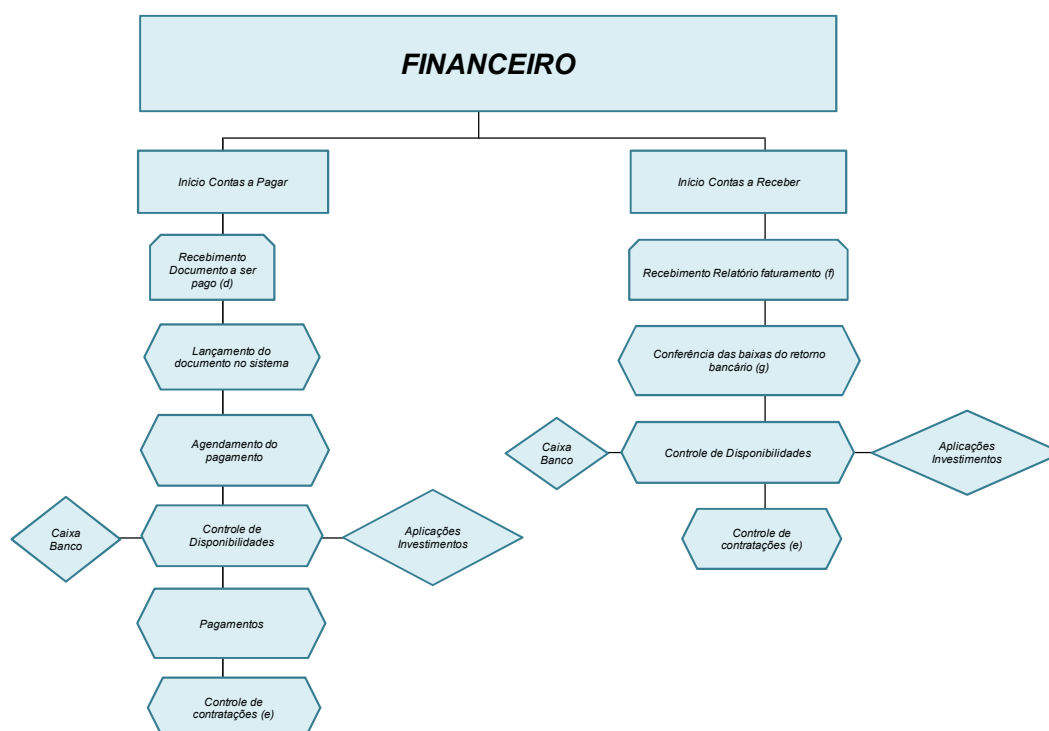
As aquisições de materiais de patrimônio e estocáveis são atendidas pela solicitação verbal do colaborador que tem necessidade da utilização/aquisição do material para o comprador; são efetuadas pelo colaborador dos suprimentos as cotações; se apenas um fornecedor responde a cotação a diretoria deve aprovar a compra, se mais de um responde é selecionado qual oferecer o menor preço não tendo valor mínimo ou máximo; é emitido o pedido de compra para o fornecedor; quando a mercadoria é entregue, o colaborador do suprimentos deve receber e conferir se a mesma está de acordo com a nota fiscal ou documento hábil, se não apresenta nenhuma avaria ou defeito, e também deve verificar se o material está de acordo com o solicitado no pedido. Se for um material estocável o comprador deve dar entrada da mercadoria no estoque e efetuar mensalmente a contagem do mesmo e encaminhar para a diretoria. Se o material for um patrimônio ele deverá colocar uma placa no bem com sua numeração e dar entrada no patrimônio da entidade, bem como efetuar o controle anual da posição dos bens patrimoniais.

4.2 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Os eventos identificados no departamento financeiro são divididos em

contas a pagar e contas a receber conforme demonstra o fluxograma na FIGURA 3.

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DEPARTAMENTO FINANCEIRO



LEGENDA:



NOTAS:

- (d) O colaborador entrega o documento (NF, Fatura, taxa, reembolso etc.) para o colaborado do financeiro efetuar o pagamento
 (e) Semanalmente é emitido relatórios para diretoria da posição do contas a pagar e contas a receber
 (f) O departamento de faturamento gera os títulos/faturamento e entrega o relatório mensalmente dos valores faturados para o financeiro
 (g) conferir as baixas efetuadas pelo retorno bancário com o relatório do faturamento

Fonte: Autora do trabalho

O Contas a Pagar inicia-se com o recebimento do documento (Nota Fiscal, Fatura, reembolsos etc) e o colaborador do departamento financeiro que recebe esse documento lança no sistema, e agenda o pagamento. O mesmo colaborador faz o controle de disponibilidades, ou seja, decide se é necessário sacar valores do banco para o caixa, resgatar valores das aplicações ou investimentos entre outros; semanalmente é emitido um relatório do próprio sistema para a diretoria com a posição dos valores a receber e recebidos na semana.

O Contas a Receber inicia-se com o recebimento de um relatório do departamento de faturamento com o resumo dos títulos faturados no mês, apenas para acompanhamento e ter uma visão dos valores faturados, no entanto todas as informações estão no sistema. Diariamente é efetuada a conferência das baixas dos

títulos recebidos no banco, que são baixados automaticamente pelo retorno bancário, a conferência é realizada através da conciliação bancária. O colaborador faz o controle de disponibilidades, ou seja, decide se é necessário depositar valores do caixa, aplicar valores do banco em aplicações ou investimentos entre outros; semanalmente é emitido um relatório do próprio sistema para a diretoria com a posição dos valores a receber e recebidos na semana.

5. ANÁLISE DOS RISCOS

5.1 ANÁLISE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS

Os riscos identificados de acordo com o COSO no processo de aquisição de serviços estão divididos por eventos, que serão descritos na sequência.

A solicitação do serviço é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado serviço, podendo o colaborador que solicitou o serviço alegar que o serviço contratado não foi exatamente o que solicitou, ou até mesmo ocorrer contratações sem a real necessidade.

As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.

A decisão de fornecedores selecionados para entrevista é tomada apenas pelo colaborador do departamento de suprimentos, sem nenhuma comissão avaliadora, bem como a realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.

A realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador é feita apenas pelo colaborador do departamento de suprimentos e o prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.

O contrato é elaborado somente entre o comprador e o prestador, sem nenhuma intermediação de outro colaborador, podendo assim facilitar ainda mais o beneficiamento particular entre as partes.

Apresentam-se de forma resumida os riscos identificados no departamento de suprimentos no processo de aquisição de serviços conforme FIGURA 4.

FIGURA 4 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
1.1 A solicitação do serviço é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado serviço, podendo o colaborador que solicitou o serviço alegar que o serviço contratado não foi exatamente o que solicitou, ou até mesmo ocorrer contratações sem a real necessidade.	Elevado	Reduzir
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir
3.1 A decisão de fornecedores selecionados para entrevista é tomada apenas pelo colaborador do suprimentos, sem nenhuma comissão avaliadora, bem como a realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Moderado	Reduzir
4.1 A realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador é feita apenas pelo colaborador do suprimentos e o prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Alto	Reduzir
5.1 O contrato é elaborado somente entre o colaborador e o prestador, sem nenhuma intermediação de outro colaborador ou diretor da entidade, podendo assim facilitar ainda mais o beneficiamento particular entre as partes.	Alto	Reduzir

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos foram classificados em uma matriz de riscos observando-se a probabilidade e impacto na FIGURA 5:

FIGURA 5 – MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS

Esperado			3.1		
Muito Provável				1.1	
Provável		2.1			4.1 5.1
Não provável					
Quase nula					
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

Fonte: Autora do Trabalho

A matriz de riscos foi elaborada primeiramente identificando os riscos que estão numerados (1.1, 2.1, 3.1...), na sequência foi classificado o impacto de cada risco de acordo com a FIGURA 6:

FIGURA 6- CLASSIFICAÇÃO IMPACTO

Pontos	Avaliação	Escopo e Atributos
5	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Impacto significativo às operações: estratégicas, financeiras, apadrinhamento, programas, captação de recursos e aquisições. Impede a continuação normal das operações do projeto. Impacto significativo aos recursos financeiros. Perda de confiança por parte dos parceiros do projeto. Sanções regulatórias graves. Questões que requerem atenção do comitê do projeto
4	Elevado	<ul style="list-style-type: none"> Alto impacto para operações/projetos, orçamento (financeiro), etc. Significante impacto para reputação/imagem do projeto e da organização Ameaça as alianças estratégicas do projeto Questões requerem atenção do gerente do projeto ou seu superior imediato
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Impacto moderado para operações do projeto ou orçamento (financeiro) Evento requer intervenção do gerente do projeto
2	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> Baixo impacto para algumas atividades; alguma fraqueza de controle
1	Limitado	<ul style="list-style-type: none"> Impacto limitado nas operações, em regulamentos/leis ou responsabilidades. Questões podem ser delegadas para assessores ou membros da equipe

Fonte: Probabilidade e Impacto, 2014.

Após a classificação do impacto foi identificada a probabilidade do risco acontecer, conforme FIGURA 7:

FIGURA 7- CLASSIFICAÇÃO PROBABILIDADE

Pontos	Avaliação	Probabilidade	Atributos
5	Esperado	> 90%	Evento é esperado para que ocorra no futuro próximo
4	Muito provável	≤ 90%	Evento pode ocorrer na maioria das circunstâncias
3	Provável	≤ 60%	Evento pode ocorrer provavelmente
2	Não provável	≤ 30%	Evento não é provável, mas pode ocorrer
1	Probabilidade quase nula	≤ 10%	Evento somente ocorrerá em circunstâncias excepcionais

Fonte: Probabilidade e Impacto, 2014.

Os riscos foram tabelados de acordo com seu impacto e probabilidade em uma matriz de riscos, os riscos que foram classificados no quadro vermelho são os riscos que deve ser dedicado mais tempo e priorizar o monitoramento dos mesmos, em seguida os riscos nos quadros amarelo e depois nos quadros branco. Essa metodologia foi aplicada para todas as matrizes contidas nesse trabalho.

Os riscos identificados de acordo com o COSO no processo de aquisição de materiais estão divididos por eventos, que serão descritos na sequência.

A solicitação de aquisição de materiais é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que fez a solicitação alegar que o material recebido não foi exatamente o que solicitou; ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.

As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.

Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.

O comprador que realizado todo o processo de compras também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.

Apresentam-se de forma resumida os riscos identificados no departamento de suprimentos no processo de aquisição de materiais conforme FIGURA 8.

FIGURA 8 – ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
1.1 A solicitação de aquisição de materiais é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir
3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir
5.1 O comprador que realizou todo o processo de compras também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos foram classificados em uma matriz de riscos observando-se a probabilidade e impacto na FIGURA 9:

FIGURA 9 - MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

Esperado					
Muito Provável				1.1	5.1
Provável		2.1		3.1	
Não provável					
Quase nula					
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos identificados de acordo com o COSO no processo de aquisição de

patrimônio e/ou estoques estão divididos por eventos, que serão descritos na sequência.

A solicitação de aquisição de estoque e/ou patrimônio é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.

As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores, podendo ocorrer beneficiamento particular.

Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.

O comprador que realizou todo o processo de comprar também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.

A imobilização ou estocagem é feita pelo colaborador do suprimentos bem como a contagem do estoque e levantamento do patrimônio, facilitando assim irregularidades ou operações inexistentes em casos de fraudes ou desvios.

Apresentam-se de forma resumida os riscos identificados no departamento de suprimentos no processo de aquisição de patrimônios e/ou estoques conforme FIGURA 10.

FIGURA 10 - ANÁLISE DE RISCOS DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
1.1 A solicitação de aquisição de estoque ou patrimônio é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir
3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir
5.1 O comprador que realizou todo o processo de comprar também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir
6.1 A imobilização ou estocagem é feita pelo colaborador do suprimentos bem como a contagem do estoque e levantamento do patrimônio, facilitando assim irregularidades ou operações inexistentes em casos de fraudes ou desvios.	Elevado	Reduzir

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos foram classificados em uma matriz de riscos observando-se a probabilidade e impacto na FIGURA 11:

FIGURA 11 - MATRIZ DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE

Esperado					
Muito Provável				1.1	5.1
Provável		2.1		3.1	
Não provável				6.1	
Quase nula					
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

Fonte: Autora do trabalho

5.2 ANÁLISE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Os riscos identificados de acordo com o COSO no processo de contas a pagar estão divididos por eventos, que serão descritos na sequência.

O mesmo colaborador recebe o documento, lança no sistema e agenda o pagamento, podendo assim receber ou lançar os documentos atrasados no sistema e com informações incorretas.

Não existe uma política de valor máximo a ser pago sem autorização de um superior, em caso de não haver dinheiro no caixa ou banco para pagamentos da semana, é feito resgate na aplicação financeira ou investimentos podendo assim realizar resgates sem análise de prazos e condições, perda por falta de negociação com os fornecedores, falta de análise do ciclo financeiro da entidade gerando perdas não necessárias.

Os pagamentos são realizados pelo colaborador do financeiro responsável por todo o processo, desde o recebimento do documento a ser pago, podendo assim efetuar pagamentos em duplicidade, pagamentos baseados em valores e condições incorretas, não realização de pagamentos no prazo, pagamentos não autorizados ou não condizentes com as atividades da empresa ou referente a operações simuladas.

Os relatórios que o colaborador do financeiro gera para encaminhar a diretoria pode ser simulado, tendo em vista que o funcionário que está gerando o relatório é responsável por todo o processo de contas a pagar, podendo assim maquiar todos os dados e informações direcionadas nesse relatório.

Apresentam-se de forma resumida os riscos identificados no departamento de financeiro no processo de contas a pagar conforme FIGURA 12.

FIGURA 12 - ANÁLISE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A PAGAR

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
1.1 Recebimento de documentação em atraso; 1.2 Lançamento errado de informações;	Elevado Alto	Reduzir
2.1 Resgates realizados sem análise de prazo ou condições de investimento; 2.2 Perda por falta de negociação de prazo com fornecedor; 2.3 Falta de análise de ciclo financeiro da entidade, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo Baixo	Reduzir
3.1 Pagamento de materiais ou serviços não recebidos/realizados; 3.2 Pagamentos em duplicidade; 3.3 Pagamentos baseados em valores e condições incorretas; 3.4 Não realização de pagamentos no prazo; 3.5 Pagamentos não autorizados ou não condizentes com as atividades da empresa ou referente a operações simuladas;	Elevado Moderado Baixo Limitado Elevado	Reduzir
4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos foram classificados em uma matriz de riscos observando-se a probabilidade e impacto na FIGURA 13:

FIGURA 13 - MATRIZ DE RISCOS CONTAS A PAGAR

Esperado				1.1	1.2
Muito Provável					
Provável					2.1
Não provável		2.2 2.3 3.3	3.2	3.1 3.5	4.1
Quase nula	3.4				
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos identificados de acordo com o COSO no processo de contas a receber estão divididos por eventos, que serão descritos na sequência.

Nas operações de conferência das baixas nos retornos bancários, podem

ocorrer operações simuladas nos lançamentos que não são identificados, como por exemplo, deixar em aberto um título de um cliente que já quitou sua dívida.

Não existe política para o controle de disponibilidade. Em caso de não haver dinheiro no caixa ou banco para pagamentos da semana, é feito resgate na aplicação financeira ou investimentos, dessa forma as aplicações são realizadas sem análise de prazo ou condições de investimento, e não existe análise de ciclo financeiro da empresa, gerando perdas não necessárias.

Os relatórios que o colaborador do financeiro gera para encaminhar a diretoria podem ser simulados, tendo em vista que o funcionário que está gerando o relatório é responsável por todo o processo de contas a receber, podendo assim maquiar todos os dados e informações direcionadas nesse relatório.

Apresentam-se de forma resumida os riscos identificados no departamento de financeiro no processo de contas a receber conforme FIGURA 14.

FIGURA 14 - ANÁLISE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A RECEBER

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO
2.1 Operações simuladas nos lançamentos que não são identificados, como por exemplo deixar em aberto um título de um cliente que já quitou sua dívida.	Elevado	Reduzir
3.1 Aplicações realizadas sem análise de prazo ou condições de investimento; 3.2 Falta de análise de ciclo financeiro da empresa, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo	Reduzir
4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir

Fonte: Autora do trabalho

Os riscos foram classificados em uma matriz de riscos observando-se a probabilidade e impacto na FIGURA 15:

FIGURA 15 - MATRIZ DE RISCOS CONTAS A RECEBER

Esperado					
Muito Provável					
Provável				2.1	3.1
Não provável		3.2			4.1
Quase nula					
	Limitado	Baixo	Moderado	Elevado	Alto

Fonte: Autora do trabalho

6. CONTROLE DOS RISCOS

6.1 CONTROLE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS

FIGURA 16 - CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE SERVIÇOS

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1.1 A solicitação do serviço é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado serviço, podendo o colaborador que solicitou o serviço alegar que o serviço contratado não foi exatamente o que solicitou, ou até mesmo ocorrer contratações sem a real necessidade.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação de serviços.
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3.1 A decisão de fornecedores selecionados para entrevista é tomada apenas pelo colaborador do suprimentos, sem nenhuma comissão avaliadora, bem como a realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Moderado	Reduzir	Criação de uma comissão avaliadora para analisar os prestadores selecionados para a entrevista, composta por membros da diretoria juntamente com o colaborador do suprimentos.
4.1 A realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador é feita apenas pelo colaborador do suprimentos e o prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Alto	Reduzir	Criação de política para estar presente nas reuniões juntamente com o colaborador do suprimentos e o prestador selecionado para entrevista, pelo menos um membro da diretoria.
5.1 O contrato é elaborado somente entre o colaborador e o prestador, sem nenhuma intermediação de outro colaborador ou diretor da entidade, podendo assim facilitar ainda mais o beneficiamento particular entre as partes.	Alto	Reduzir	Segregação de função; colaborador do departamento jurídico já existente na entidade deve ser o responsável pela elaboração dos contratos.

Fonte: Autora do trabalho

Conforme demonstra a FIGURA 16, em resposta aos riscos identificados nos contratos de acordo com o COSO são apresentadas algumas sugestões de melhorias.

Elaboração de um documento de solicitação do serviço; criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços; criação de uma comissão avaliadora para analisar os prestadores selecionados para a entrevista, composta por membros da diretoria juntamente com o colaborador do suprimentos; criação de política para estar presente nas reuniões juntamente com o colaborador do suprimentos e o prestador selecionado para entrevista, pelo menos um membro da diretoria; segregação de função; colaborador do departamento jurídico já existente na entidade deve ser o responsável pela elaboração dos contratos.

FIGURA 17 - CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1.1 A solicitação de aquisição de materiais é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação de compras.
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir	Criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria.
5.1 O comprador que realizado todo o processo de compras também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir	Segregação de função; recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador.

Fonte: Autora do trabalho

Conforme demonstra a FIGURA 17, em resposta aos riscos identificados na aquisição de materiais de acordo com o COSO é apresentada as sugestões de melhorias.

Elaboração de um documento de solicitação de compras; criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar os serviços; criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria; segregação de função; recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador.

FIGURA 18 - CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS NAS AQUISIÇÕES DE PATRIMÔNIO E ESTOQUE

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1.1 A solicitação de aquisição de estoque ou patrimônio é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação para Aquisição de Patrimônio e Estoque.
2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir	Criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria.
5.1 O comprador que realizado todo o processo de comprar também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir	Segregação de função; recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador.
6.1 A imobilização ou estocagem é feita pelo colaborador do suprimentos bem como a contagem do estoque e levantamento do patrimônio, facilitando assim irregularidades ou operações inexistentes em casos de fraudes ou desvios.	Elevado	Reduzir	Segregação de função; Imobilização e estocagem deve ser feita por um outro colaborador.

Fonte: Autora do trabalho

Conforme demonstra a Figura 18, em resposta aos riscos identificados na aquisição de patrimônio e estoques de acordo com o COSO são apresentadas as sugestões de melhoria.

Elaboração de um documento de solicitação para aquisição de estoques e imobilizado; criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar os serviços; criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria; segregação de função; recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador; segregação de função; Imobilização e estocagem deve ser feita por um outro colaborador.

6.2 CONTROLE DOS RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

FIGURA 19 - CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A PAGAR

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1.1 Recebimento de documentação em atraso; 1.2 Lançamento errado de informações;	Elevado Alto	Reduzir	Segregar funções de recebimento dos documentos, lançamento e agendamentos.
2.1 Resgates realizados sem análise de prazo ou condições de investimento; 2.2 Perda por falta de negociação de prazo com fornecedor; 2.3 Falta de análise de ciclo financeiro da entidade, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo Baixo	Reduzir	Criação de política de critérios para realização de resgates com e sem autorização da diretoria.
3.1 Pagamento de materiais ou serviços não recebidos/realizados; 3.2 Pagamentos em duplicidade; 3.3 Pagamentos baseados em valores e condições incorretas; 3.4 Não realização de pagamentos no prazo; 3.5 Pagamentos não autorizados ou não condizentes com as atividades da empresa ou referente a operações simuladas;	Elevado Moderado Baixo Limitado Elevado	Reduzir	Procedimento de conferência de mercadorias/serviços com registro (assinatura e carimbo) com o pedido de compras anexado para liberação de pagamento.
4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir	Segregar funções de controlar.

Fonte: Autora do trabalho

Conforme demonstra a FIGURA 19, em resposta aos riscos identificados no contas a pagar de acordo com o COSO são apresentadas as sugestões de melhoria.

Segregar funções de recebimento dos documentos, lançamento e agendamentos; criação de política de critérios para realização de resgates com e sem autorização da diretoria; procedimento de conferência de mercadorias/serviços com registro (assinatura e carimbo) com o pedido de compras anexado para liberação de pagamento; segregar funções de controlar.

FIGURA 20 - CONTROLE DE RISCOS NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO EM CONTAS A RECEBER

RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
2.1 Operações simuladas nos lançamentos que não são identificados, como por exemplo deixar em aberto um título de um cliente que já quitou sua dívida.	Elevado	Reduzir	Criação de política para destinação dos valores não identificados.
3.1 Aplicações realizadas sem análise de prazo ou condições de investimento; 3.2 Falta de análise de ciclo financeiro da empresa, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo	Reduzir	Criação de política de critérios para realização de aplicações com e sem autorização da diretoria.
4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir	Segregar funções de controlar.

Fonte: Autora do trabalho

Conforme demonstra a Figura 20, em resposta aos riscos identificados no contas a receber de acordo com o COSO são apresentadas as sugestões de melhoria.

Criação de política para destinação dos valores não identificados; criação de política de critérios para realização de aplicações com e sem autorização da diretoria; segregar funções de controlar.

Todos os controles sugeridos são sugestões para implantação de políticas de controles internos para a entidade, ressalta-se que se a diretoria está disposta a adotar as políticas deve-se formalizar um documento denominado Manual de Controles Internos, adotar as políticas e monitorar.

Conforme já mencionado em outro tópico além dos pontos abordados (Ambiente Interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco e atividade de controle), ainda existe mais dois pontos a serem adotados de acordo com o COSO: Informações e Comunicação e Monitoramento que também são de suma importância. Dessa forma é sugerida à diretoria a contratação de um colaborado com experiência para colocar em prática esses dois pontos, ou seja, informar e comunicar da melhor forma possível às novas políticas, a importância de uma correta implantação e os benefícios inerentes na entidade, bem como executar a atividade de monitoramento.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho tem como objetivo analisar o sistema de controle interno de um Sindicato de pequeno porte de Curitiba-PR com foco nos departamentos de suprimentos e financeiro para identificar controles para mitigar riscos existentes. Para consecução do objetivo proposto, inicialmente propunha-se analisar o manual de controles internos do sindicato, porém a entidade não possui manual formalizado e não há direcionamento de política de controle interno.

Diante da falta de um manual de controles internos, a identificação do fluxo de atividades dos departamentos de suprimentos e financeiro foi ainda mais relevante e foi necessário realizar o levantamento de toda a rotina dos dois departamentos. A análise dos fluxos das atividades consubstanciou os eventos para a identificação dos riscos inerentes em cada um dos processos.

Os riscos foram classificados de acordo com as matrizes de riscos e direcionados controles específicos conforme respostas aos riscos como determina a metodologia COSO. Na sequência, foram identificados novos controles internos nos departamentos de suprimentos e financeiro para mitigar os riscos existentes.

Os principais riscos identificados foram à falta de política de valor máximo para tomada de decisão de compra, podendo ocorrer beneficiamento particular e simulação de relatórios, que após classificação na matriz de probabilidade de ocorrência e impacto na organização, resultou em necessidade de resposta para redução dos mesmos. Assim, houve a proposição de possíveis formas de redução dos riscos com a implantação de controles internos.

Para o risco de falta de política de valor máximo para tomada de decisão de compra, sugeriu-se criação de política de valor máximo para liberação de compras sem autorização da diretoria. Já para o risco de simulação de relatórios, verificou-se que pode ser implantada como controle a segregação de função.

Esta pesquisa contribui para entender a ferramenta de controle interno utilizado em conformidade com os procedimentos gerenciais no sindicato. O intuito é mostrar que a partir destes controles, a organização consegue ter um gerenciamento amplo das suas operações, com a finalidade de acompanhar a utilização dessa ferramenta disponível no mercado.

Sugere-se que a empresa realize a análise do fluxo de atividades de modo holístico, ou seja, contemplando todas as áreas existentes. Desta forma, poderá mitigar os riscos existentes em todos os processos realizados, garantindo que as operações sejam realizadas com mais veracidade e confiança.

REFERÊNCIAS

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

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução 1135/08**. Disponível em: <rochaperitos.com.br/resolucao-do-cfc-conselho-federal-de-contabilidade> Acessado em: 09 outubro 2017.

BRASIL. Fundação Bannrisul de Seguridade Social. **Manual de Controle Interno**. Disponível em: <<http://www.fbss.org.br/dados/wwwfbs/publica%C3%A7%C3%B5es%20t%C3%A9cnicas/Manual%20de%20Controles%20Interno%20e%20Compliance.pdf>>Acessado em: 15 setembro 2017.

CONTROLES INTERNOS. Controles internos. Portal de Auditoria. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/> Acessado em: 14 setembro 2017.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. L.; ARIMA, C. H.; NAKAMURA, W. T. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

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

HUDSON, M. **Administração organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. Trad. James F. Sundeland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBRAIM L. **Auditoria Interna Operacional**. Disponível em: <www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos>Acessado em: 13 setembro 2017.

IMONIANA, J. O. ; NOHARA, J.J. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 2, n. 1, p. 37-46,2005.

IOSCHPE, Evelyn B. **Terceiro Setor: Desenvolvimento social sustentado**. 2. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MANOEL L. C. M. A. **Controle interno no Brasil**. Disponível em: <jus.com.br/artigos/13435/control-interno-no-brasil/5?secure=true> Acessado em: 13 setembro 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLAK, P. A. ; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade por fundos aplicada às entidades sem fins lucrativos**. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Recife: ABC, 2000.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I. M. **Caracterização da Pesquisa em Contabilidade**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMAS, J. R.; NELSON, J.K. **Métodos de pesquisa em atividades físicas**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANLUCA J. C. Contabilidade do terceiro setor. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/terceirosetor.htm> Acessado em: 05 abril 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. Ed. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

CONTROLE INTERNO EM UM SINDICATO DE PEQUENO PORTE.

1- VISÃO GERAL DO PROJETO

A) Questão de pesquisa:

Como desenvolver uma proposta de um sistema de controle interno aplicado a um Sindicato de pequeno porte?

B) Pressuposto:

Pressupõe-se que o desenvolvimento de uma proposta de um sistema de controle interno para auxílio no gerenciamento de um Sindicato de Pequeno Porte situado na Cidade de Curitiba/PR.

C) Objetivos:

i) Objetivo Geral

Define-se como objetivo geral desenvolver um sistema de controle interno aplicado a um Sindicato de pequeno porte de Curitiba.

ii) Objetivos Específicos

- 1) Identificar o fluxo das atividades realizadas pelo sindicato, caso deste estudo;
- 2) Determinar os eventos de risco nas atividades identificadas do sindicato;
- 3) Desenvolver uma proposta de um sistema de Controle Interno aplicado ao sindicato por meio da aplicação da metodologia COSO como resposta aos riscos determinados;

D) Empresa objeto do estudo de caso

Um Sindicato da Cidade de Curitiba/PR.

2- PROCEDIMENTO DE CAMPO

A) Obter diretrizes estratégicas do Sindicato

- I) Onde? Sindicato.
- II) Quando? Após a aprovação do projeto de pesquisa pela Diretoria do Sindicato.
- III) Para quê? Para dar suporte no alcance dos objetivos específicos.

- IV) Instrumentos: Visita ao Sindicato entrevista com os coordenadores e funcionários de cada setor estudado.
- B) Entrevista de diagnóstico com os coordenadores e funcionários de cada setor.
- I) Onde? Sindicato.
 - II) Quando? Após a aprovação do projeto de pesquisa pela Diretoria do Sindicato.
 - III) Para quê? Para obtenção dos dados e informações diretamente com os funcionários do Sindicato, visando obter novos dados de forma clara e objetiva, a fim de um conhecimento maior de como funciona a rotina e procedimentos adotados no Sindicato, possibilitando assim, um embasamento concreto para o alcance dos objetivos específicos.
 - IV) Instrumentos: Roteiro de entrevista semiestruturada com os coordenadores e funcionários de cada setor.

3- QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

A) Como funciona o processo de compras na entidade?

- I) Objetivo específico (2).
- II) Fonte: Item 2.B.
- III) Instrumentos: Pesquisa documental.

B) Como funciona a rotina do setor financeiro?

- I) Objetivo específico (2).
- II) Fonte: Item 2.B.
- III) Instrumentos: Pesquisa documental.

4- GUIA PARA O RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

Objetivos específicos:

(2) Identificar o fluxo das atividades realizadas pelo sindicato, caso deste estudo;

I) Resumir os resultados obtidos por meio das respostas a questão 3.A e B.

(3) Desenvolver uma proposta de um sistema de Controle Interno aplicado ao sindicato por meio da aplicação da metodologia COSO;

I) Resumir os resultados obtidos por meio das respostas as questões 3.A e B.

APÊNDICE 2 – TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

EVENTO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1) Solicitação verbal do serviços	1.1 A solicitação do serviço é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado serviço, podendo o colaborador que solicitou o serviço alegar que o serviço contratado não foi exatamente o que solicitou, ou até mesmo ocorrer contratações sem a real necessidade.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação de serviços.
2) Cotações	2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3) Seleção de prestadores para entrevista	3.1 A decisão de fornecedores selecionados para entrevista é tomada apenas pelo colaborador do suprimentos, sem nenhuma comissão avaliadora, bem como a realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Moderado	Reduzir	Criação de uma comissão avaliadora para analisar os prestadores selecionados para a entrevista, composta por membros da diretoria juntamente com o colaborador do suprimentos.
4) Entrevistas e aprovação pelo melhor custo/benefício	4.1 A realização da entrevista e decisão pela contratação do prestador é feita apenas pelo colaborador do suprimentos e o prestador, podendo assim ocorrer beneficiamentos particular entre as partes, causando prejuízos financeiros à entidade.	Alto	Reduzir	Criação de política para estar presente nas reuniões juntamente com o colaborador do suprimentos e o prestador selecionado para entrevista, pelo menos um membro da diretoria.
5) Elaboração do contrato	5.1 O contrato é elaborado somente entre o colaborador e o prestador, sem nenhuma intermediação de outro colaborador ou diretor da entidade, podendo assim facilitar ainda mais o beneficiamento particular entre as partes.	Alto	Reduzir	Segregação de função; colaborador do departamento jurídico já existente na entidade deve ser o responsável pela elaboração dos contratos.

APÊNDICE 3 – TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

EVENTO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1) Solicitação verbal de Compras	1.1 A solicitação de aquisição de materiais é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação de compras.
2) Cotações	2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3) se apenas um fornecedor responde a cotação a diretoria deve aprovar a compra, se mais de um responde é selecionado o qual oferecer o menor preço não tendo valor mínimo ou máximo para tomada de decisão individual do comprador	3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de decisão individual do colaborador do suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir	Criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria.
5) Recebimento e Conferência da Mercadoria	5.1 O comprador que realizou todo o processo de compras também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir	Segregação de função: recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador.

APÊNDICE 4 – TABELA GERAL DE RISCOS AQUISIÇÃO DE ESTOQUES E PATRIMÔNIO

EVENTO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1) Solicitação verbal de Compras	1.1 A solicitação de aquisição de estoque ou patrimônio é feita de forma informal, sem nenhum documento que comprove a solicitação e necessidade do determinado material, podendo o colaborador que solicitou o material alegar que não foi exatamente o que solicitou, ocorrer aquisições sem a real necessidade, ou até mesmo aquisições fantasmas, ou seja, compras sem materiais a serem entregues.	Elevado	Reduzir	Elaboração de um documento de solicitação para Aquisição de Patrimônio e Estoque.
2) Cotações	2.1 As cotações solicitadas pelo comprador podem ser simuladas, pois não existe nenhum critério para contratação dos fornecedores.	Baixo	Reduzir	Criação de política para definir critérios para fornecedores aptos a prestar o serviços.
3) se apenas um fornecedor responde a cotação a diretoria deve aprovar a compra, se mais de um responde é selecionado o qual oferecer o menor preço não tendo valor mínimo ou máximo para tomada de decisão individual do comprador	3.1 Não existe uma política de valor máximo para tomada de suprimentos, podendo ocorrer beneficiamento particular.	Elevado	Reduzir	Criação de política de valor máximo para liberação de compras do colaborador de suprimentos fechar sem a autorização da diretoria.
5) Recebimento e conferência da mercadoria	5.1 O comprador que realizou todo o processo de comprar também recebe e confere a mercadoria não tendo a interferência de nenhuma outra pessoa em todo o processo, desde seu início até o fim.	Alto	Reduzir	Segregação de função: recebimento e conferência de mercadoria deve ser realizado por outro colaborador.
6) Imobilização ou estocagem	6.1 A imobilização ou estocagem é feita pelo colaborador do suprimentos bem como a contagem do estoque e levantamento do patrimônio, facilitando assim irregularidades ou operações inconsistentes em casos de fraudes ou desvios.	Elevado	Reduzir	Segregação de função; Imobilização e estocagem deve ser feita por um outro colaborador.

APÊNDICE 5 – TABELA GERAL DE RISCOS CONTAS A PAGAR

EVENTO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
1) Recebimento dos documentos, lançamento no sistema e agendamento	1.1 Recebimento de documentação em atraso; 1.2 Lançamento errado de informações;	Elevado Alto	Reduzir	Segregar funções de recebimento dos documentos, lançamento e agendamentos.
2) Controle de disponibilidade. Em caso de não haver dinheiro no caixa ou banco para pagamentos da semana, é feito resgate na Aplicação Financeira ou investimentos	2.1 Resgates realizados sem análise de prazo ou condições de investimento; 2.2 Perda por falta de negociação de prazo com fornecedor; 2.3 Falta de análise de ciclo financeiro da entidade, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo	Reduzir	Criação de política de critérios para realização de resgates com e sem autorização da diretoria.
3) Pagamento	3.1 Pagamento de materiais ou serviços não recebidos/realizados; 3.2 Pagamentos em duplicidade; 3.3 Pagamentos baseados em valores e condições incorretas; 3.4 Não realização de pagamentos no prazo; 3.5 Pagamentos não autorizados ou não condizentes com as atividades da empresa ou referente a operações simuladas;	Elevado Moderado Baixo Limitado Elevado	Reduzir	Procedimento de conferência de mercadorias/serviços com registro (assinatura e carimbo) com o pedido de compras anexado para liberação de pagamento.
4) Controle de contabilizações	4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir	Segregar funções de controler.

APÊNDICE 5 – TABELA GERAL DE RISCOS CONTAS A RECEBER

EVENTO	RISCO	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	ATIVIDADES DE CONTROLE
2) Conferência das baixas do retorno bancário	2.1 Operações simuladas nos lançamentos que não são identificados, como por exemplo deixar em aberto um título de um cliente que já quitou sua dívida.	Elevado	Reduzir	Criação de política para destinação dos valores não identificados.
3) Controle de disponibilidade. Em caso de não haver dinheiro no caixa ou banco para pagamentos da semana, é feito resgate na Aplicação Financeira ou investimentos	3.1 Aplicações realizadas sem análise de prazo ou condições de investimento; 3.2 Falta de análise de ciclo financeiro da empresa, gerando perdas não necessárias;	Alto Baixo	Reduzir	Criação de política de critérios para realização de aplicações com e sem autorização da diretoria.
4) Controle de contratações	4.1 Simulação de relatórios.	Alto	Reduzir	Segregar funções de controler.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor,

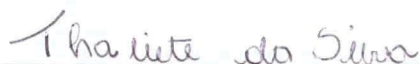
Eu, Thaliete da Silva, estudante do MBA de Auditoria Integral pela Universidade Federal do Paraná, em conjunto com a Prof.^a Dr.^a Sayuri Unoki de Azevedo, estamos desenvolvendo uma pesquisa que tem como objetivo desenvolver uma proposta de um sistema de controle interno aplicado a um Sindicato.

Objetiva-se não apenas desenvolver o Sistema de Controle Interno, como também contribuir para que vossa entidade seja beneficiada com uma análise de suas atividades a partir da metodologia COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.

Assim, venho por meio deste, gentilmente, solicitar a autorização para realização desta pesquisa no sindicato em questão. Informo que não haverá divulgação em momento algum a razão social do sindicato, garantindo assim o sigilo e o anonimato.

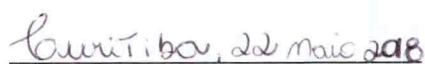
Para realização da pesquisa será necessário realizar análise documental e entrevistas semiestruturadas com coordenadores e funcionários das áreas.

Agradeço antecipadamente a atenção e fico à disposição para eventuais esclarecimentos.



Thaliete da Silva

Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, estando de acordo que a pesquisa seja realizada no sindicato, desde que cumprido o sigilo e anonimato, não divulgando a razão social do mesmo.



Local, data


Diretor Sindicato

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Convido-o(a) a participar voluntariamente desse estudo sobre “Controles Internos com o uso da metodologia Coso em Sindicatos”. Não existem respostas certas ou erradas e você não será julgado ou avaliado com base em suas respostas.

Garanto o anonimato, sigilo, privacidade e confidencialidade das respostas, sem o risco de sua identificação. Para tanto, será resguardado seu nome. Suas informações serão analisadas de forma codificada, não permitindo a sua identificação.

Em qualquer etapa da pesquisa você terá o direito de se encerrar sua participação no estudo. A sua decisão em não participar da pesquisa em nada afetará a sua relação com os pesquisadores integrantes da pesquisa ou com a instituição envolvida na pesquisa.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos deste estudo, poderá entrar em contato com um dos integrantes da equipe de pesquisa.

A equipe de pesquisa é composta pelos seguintes integrantes:

1. **SayuriUnoki de Azevedo**, Professora Doutora do MBA em Auditoria Integral pela Universidade Federal do Paraná (sayuri.unoki@ufpr.br).
2. **Thaliete da Silva**, Aluna do MBA em Auditoria Integral pela Universidade Federal do Paraná (thaliete.silva@hotmail.com).

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir:

Diante da leitura e dos esclarecimentos adicionais, eu declaro minha ciência com relação aos procedimentos do estudo sobre Controles Internos com o uso da metodologia Coso em Sindicatos e minha disposição de participar voluntariamente.

Não concordo em participar (Neste caso, encerre sua participação neste estudo).

Local: CURITIBA

Data: 22/05/2018

Nome: FABIO R. P.

Assinatura: 

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Convido-o(a) a participar voluntariamente desse estudo sobre "Controles Internos com o uso da metodologia Coso em Sindicatos". Não existem respostas certas ou erradas e você não será julgado ou avaliado com base em suas respostas.

Garanto o anonimato, sigilo, privacidade e confidencialidade das respostas, sem o risco de sua identificação. Para tanto, será resguardado seu nome. Suas informações serão analisadas de forma codificada, não permitindo a sua identificação.

Em qualquer etapa da pesquisa você terá o direito de se encerrar sua participação no estudo. A sua decisão em não participar da pesquisa em nada afetará a sua relação com os pesquisadores integrantes da pesquisa ou com a instituição envolvida na pesquisa.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos deste estudo, poderá entrar em contato com um dos integrantes da equipe de pesquisa.

A equipe de pesquisa é composta pelos seguintes integrantes:

1. **SayuriUnoki de Azevedo**, Professora Doutora do MBA em Auditoria Integral pela Universidade Federal do Paraná (sayuri.unoki@ufpr.br).
2. **Thaliete da Silva**, Aluna do MBA em Auditoria Integral pela Universidade Federal do Paraná (thaliete.silva@hotmail.com).

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir:

Diante da leitura e dos esclarecimentos adicionais, eu declaro minha ciência com relação aos procedimentos do estudo sobre Controles Internos com o uso da metodologia Coso em Sindicatos e minha disposição de participar voluntariamente.

Não concordo em participar (Neste caso, encerre sua participação neste estudo).

Local: Curitiba

Data: 21/05/2018

Nome: Suzia F.M.

Assinatura: Suzia F.M.