

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CONTROLE INTERNO DE TESOUREARIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE JUÍNA-MT**

**Autor (a): GRAZIELA APARECIDA LEÃO
Orientador (a): CLEIVA SCHAURICH MATIVI**

JUÍNA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CONTROLE INTERNO DE TESOUREARIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE JUINA-MT**

**Autor (a): GRAZIELA APARECIDA LEÃO
Orientador (a): CLEIVA SCHAURICH MATIVI**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis”

JUINA/2012

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BANCA EXAMINADORA

PROF. ESP. VICENTE LINO

PROF. ESP. NATANIEL TOMASINI

ORIENTADORA
PROF^a. Ma. CLEIVA SCHAURICH MATIVI

Dedico este trabalho de forma especial aos meus pais, Edevando e Valdilene, e a minha avó Olinda, amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me mantido forte durante essa caminhada, ter me dado paciência e sabedoria para concretizar mais essa etapa.

Agradeço aos meus pais por se fazerem presentes, e sempre dispostos a me ajudar quando necessário, por entenderem minha falta de tempo e se mostrarem sempre compreensivos.

Agradeço a minha família, pela preocupação e tantas orações, e de modo particular a minha querida avó Olinda, que por tantas vezes me deixou confiante diante dos desafios a serem enfrentados.

Também em especial a minha orientadora a Professora Mestre Cleiva Schaurich Mativi pelo apoio dado, e meus colegas de curso, pelo convívio e troca de experiências, pelas risadas, e pelas discussões que nem sempre agradáveis mais que nos fizeram aprender muito.

Aos melhores amigos que alguém poderia ter Eriane Laranjo Reis, Leandro Rui Martins Marques, e Reginaldo Martins Lazarini, vocês conquistaram um espaço especial em meu coração.

Meus companheiros de trabalho, que durante os quatro anos contribuíram para meu amadurecimento, e me mostraram que sempre há algo de novo para aprender.

RESUMO

O crescimento constante das pequenas e médias empresas, em suas atividades econômicas, dificulta o controle de seus diversos setores. Portanto, faz-se necessário o uso de mecanismos que possam auxiliar no controle e fiscalização desses setores, proporcionando um domínio que poderá resultar em maior grau de eficiência e eficácia das empresas. A relevância do Controle Interno no setor de Tesouraria pode ser observada pelas consequências advindas da falta desse comando, em tão importante setor para a saúde financeira da organização. O objetivo desta pesquisa é evidenciar as ações do controle interno no Setor de Tesouraria, para a saúde financeira de uma empresa no segmento educacional. No entanto, a metodologia utilizada foi de cunho qualitativo e bibliográfico, com a técnica entrevista, para coletar dados que permitissem encontrar, eventuais pontos que pudessem ser melhorados, tendo em vista a importância do controle interno para o desenvolvimento e crescimento financeiro da empresa. Foram analisados os procedimentos e a rotina diária do setor e feitas às sugestões e recomendações para implantação de estratégias adequadas visando, sempre, o desenvolvimento e eficácia operacional do setor. Como resultado da pesquisa, recomenda-se que a empresa estudada implante um sistema formal de controle interno para o setor de tesouraria, o qual aos poucos poderá se estender aos demais departamentos da organização. Pois embora existam algumas práticas adequadas a salvaguardar os ativos financeiros da organização, percebeu-se pontos de controle e fragilidades que em médio e longo prazo podem comprometer a saúde financeira da organização.

Palavras-chave: Controle Interno. Eficácia. Tesouraria.

Só de ouvidos a quem te ama.
"Outras opiniões, se não fundamentadas
no amor, podem representar perigo".

Pe. Fabio de Melo

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1

TIPOS DE CONTROLE INTERNO.....22

QUADRO 2

FUNÇÕES E ATIVIDADES DA TESOURARIA31

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1

ORGANOGRAMA DA EMPRESA ESTUDADA.....37

LISTA DE ABREVIATURAS

NBCT	Normas Brasileiras de Contabilidade
COSO	The Committee of Sponsoring Organization (Comitê das Organizações Patrocinadoras)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 CONTROLE INTERNO	14
2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO	20
2.3 AMBIENTE DE CONTROLE.....	23
2.3.1 AVALIAÇÃO DE RISCOS	26
2.3.2 ATIVIDADE DE CONTROLE	27
2.3.3 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	27
2.3.4 MONITORAMENTO	28
2.4 TESOURARIA.....	29
2.4.1 PROCEDIMENTOS TESOURARIA	30
3 METODOLOGIA	33
4 ESTUDO DE CASO	36
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO	36
4.2 O DEPARTAMENTO DE TESOURARIA.....	37
4.3 PROCEDIMENTOS DIÁRIOS DA TESOURARIA	39
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.4.1 ANÁLISE DE RELTADOS EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA O SETOR DE TESOURARIA DA ENTIDADE ESTUDO DE CASO.....	40
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	46
APENDICE A	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O crescimento constante das pequenas e médias empresas, em suas atividades econômicas, dificulta o controle de seus diversos setores. Portanto, faz-se necessário o uso de mecanismos que possam auxiliar no controle e fiscalização desses setores, proporcionando um controle que poderá resultar em maior grau de eficiência e eficácia das empresas.

A função do controle está diretamente relacionada com as demais funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados dessa ação, obtidas por meio do planejamento, da organização e da direção.

Vale ressaltar a importância dos setores, com processos ligados às finanças da empresa estudada, especialmente o setor de Tesouraria.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A relevância do Controle Interno no setor de Tesouraria pode ser observada pelas consequências advindas da falta desse controle, em tão importante setor para a saúde financeira da organização, uma vez que, um controle interno adequado, pode contribuir de forma significativa para o funcionamento eficaz e o desenvolvimento da gestão empresarial. Além disso, um controle interno de qualidade, no setor de Tesouraria, poderá auxiliar e demonstrar, de forma clara, a real situação em que a empresa se encontra, facilitando as tomadas de decisões.

Nesta perspectiva, esta pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Quais as ações de Controle Interno do Setor de Tesouraria, que contribuem para a saúde financeira de uma empresa no segmento educacional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar as ações do controle interno no Setor de Tesouraria, para a saúde financeira de uma empresa no segmento educacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os conceitos relativos ao Controle Interno eficiente para o Setor de Tesouraria;
- Descrever a eficácia do Controle Interno no, setor de Tesouraria, de modo a contribuir.
- Destacar a contribuição das boas práticas, de controle interno, no setor de Tesouraria para um desempenho satisfatório na área financeira.

1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Esta pesquisa tem como foco as práticas adequadas ao controle interno no setor de tesouraria de uma instituição de ensino de Juína- MT como um dos pressupostos básicos para o desempenho satisfatório da área financeira.

1.5 JUSTIFICATIVA

Diante dos desafios dos controles internos, nos diversos segmentos empresariais, faz-se necessário evidenciar quais procedimentos de organização a empresa pode manter para atingir a eficácia de Controle Interno, especificamente no setor de Tesouraria. Evidencia-se a relevância deste setor na saúde financeira das empresas, podendo afetar de modo significativo no desempenho da organização em relação a concorrência. O Controle eficaz no setor de Tesouraria poderá evitar possíveis problemas e prejuízos com decisões tomadas de forma incorreta, comprometendo o patrimônio da empresa. Neste sentido, este estudo busca

destacar as boas práticas de controle interno para o setor de Tesouraria. E poderá contribuir para a conscientização dos gestores, e profissionais ligados a este setor, sobre a importância de destes tais controles, para a saúde financeira do patrimônio empresarial.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto à organização, esta monografia está distribuída em 5 (cinco) capítulos, No primeiro capítulo, *Introdução*, consta o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, delimitação e justificativa. No segundo capítulo está o desenvolvimento do *Referencial teórico*, que discorre sobre o *Controle Interno*.

No capítulo seguinte, *Metodologia*, é destinado à seleção, descrição e organização do *corpus*, levando em consideração a pesquisa qualitativa que direcionou o trabalho.

Após, em análise dos dados, apresenta-se o diagnóstico da entrevista realizada na empresa em questão. Nesse momento, pauta-se nas teorias discutidas nos capítulos anteriores, promovendo algumas reflexões acerca do Controle Interno e sua contribuição.

Por fim, apresenta-se algumas considerações sobre o estudo empreendido, as quais resultam da relação estabelecida entre a teoria que embasa esta pesquisa e as análises propostas a partir dos resultados apresentados.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLE INTERNO

Dentre os vários conceitos sobre o tema, a Instrução Normativa nº 16, de 20.12.91, do Departamento de Tesouro Nacional, conceitua Controle Interno como sendo o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotadas 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.

Importa ressaltar a importância da segregação de responsabilidades para se obter um controle interno eficaz, sua abrangência nos níveis estratégico, tático e operacional, assim como, a inserção do controle interno em cada um destes níveis, (Cf. AUDIBRA, 1992).

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), 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 estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização,(AUDIBRA1992, P.48).

Para ser eficaz um sistema de Controle, deve focalizar as atividades adequadas, realizando-as no tempo certo, dentro de um custo aceitável; além de envolver todos na empresa. Sendo ele um mecanismo utilizado na prática gerencial, sua essência consiste na comparação entre os resultados previstos com os realizados, com o objetivo de certificar que o desempenho está dentro dos padrões previstos e identificar os pontos que requerem correção.

De acordo com a NBC T 16.8, *Controle Interno* pode ser classificado nas seguintes categorias:

- (a) operacional - aqueles relacionados aos resultados alcançados pela gestão;
- (b) contábil - aqueles relacionados à veracidade e fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;

(c) de cumprimento legal - aqueles relacionados à observância da legislação e regulamentos pertinentes.

O Controle Interno tem princípios representados por um conjunto de normas, diretrizes e princípios, que visam ao atendimento de objetivos exclusivos, que para Peter e Machado (2003) consistem em:

- *Relação custo/benefício*: incide na minimização da perspectiva de 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 apropriada, rodízio de funcionários*: a eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e integridade do pessoal. Assim, é indispensável que possua uma política de pessoal que considere;
- *Delegação de poderes e deliberação de encargos*: visam garantir maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regimento e organograma adequado, onde a definição de autoridade e consequentes 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 apropriado é indispensável que as ações, procedimentos e programas sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;
- *Controles sobre as transações*: é indispensável estabelecer o acompanhamento das ocorrências contábeis, financeiras e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade do órgão/entidade e autorizados por quem de direito;
- *Adesão às diretrizes e normas legais*: é necessária a existência, no órgão, de sistemas constituídos, para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Na visão de D'Avila e Oliveira (2002), o controle, para ser eficaz, precisa assinalar os desvios com tempo regular para permitir uma ação corretiva. Segundo eles, informações são necessárias constantemente, por hora, dia, semana, trimestre, ano ou intervalo mais longo; quanto mais conhecimento a administração tem a tempo, mais rapidamente poderá contrapor a esses dados.

Para Attie (2008), as características de um competente sistema de controle interno abrangem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização.
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas.
- Observação de praticas salutareas no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições (ATTIE, 2008 P. 115).

O controle interno consiste de técnicas que servem como um suporte de apoio às determinações gerenciais, pois os problemas de controle são descobertos em vários setores da empresa.

Para implantação de um sistema de Controle Interno é necessário seguir determinadas diretrizes básicas:

Primeira: Cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles.

Segunda: Por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa.

Terceira: Complexidade dos sistemas de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência.

Quarta: Devem se fixados prazos realistas e exequíveis no processo de implantação do sistema de controles.

Quinta: É decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica.

Sexta: Sistemas complexos e impraticáveis são inúteis.

Sétima: No processo de implantação ou reformulação devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2009, p.78, *grifo do autor*).

Para Schmidt e Santos (2006), o controle caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, caso seja necessário, a correção dos rumos buscando a concretização dos objetivos e dos planos de negócio.

Toda empresa que deseja crescer e obter lucros deve ter em vista seus objetivos, suas deficiências, suas capacidades reais e estratégicas capazes de tornar possível seu crescimento. O alcance da situação futura desejada, porém, requer da empresa a adoção de mecanismos de controle capazes de assegurar que suas ações estejam voltadas para o cumprimento dos planos (Cf. ALMEIDA, 2007).

Quando algo parece estar indo errado, é o controle que determina que algo precisa ser feito e ele é, portanto, um elemento essencial para manter uma empresa sob as perspectivas que são pré-determinadas para alcançar seus objetivos. Segundo Attie (2009), o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) afirma que:

Controle interno compreende o plano de organização e o 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 (ATTIE 2009, p.148).

A abrangência deste conceito indica que os controles internos não se limitam aos controles contábeis e financeiros, mas se sustentam também nos conceitos de administração, como defende Crepaldi (2007) ao afirmar que:

O controle interno gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis. Por isso precisa-se considerá-los, também conjuntamente, para efeito de determinação de um aspecto adequado do sistema de controle interno.

Os controles internos contábeis visam alcançar a fidelidade de dados e informações, as seguranças física e lógica, a confidencialidade e a obediência à legislação vigente. Já os controles internos administrativos visam à eficácia, à eficiência e à obediência no que diz respeito às diretrizes da alta administração das organizações. Sem o comprometimento dos envolvidos e as ações integradas dos controles, não será possível monitorar as atividades das empresas e conduzi-las no sentido da obtenção dos resultados pré-estabelecidos por seus gestores. A

complexidade já se explicita antes mesmo das definições, de fato, daquilo que é o controle interno (Cf. SCHMIDT e SANTOS, 2006).

O controle interno é usado para conservar o domínio das empresas sobre os subsídios gerados pelos mais variados âmbitos, de modo a salvaguardar ativos e determinar informações confiáveis (*Idem*).

O controle interno se apresenta como um aglomerado de ações e métodos capazes de realizar nas empresas esse domínio de informações e torná-las úteis para o processo decisório.

Nesta perspectiva, para Attie (2009), o controle interno é visto muitas vezes como sinônimo de auditoria interna e esta é uma imagem equivocada pois, a auditoria interna equivale a um trabalho disposto de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente destacado por departamento especializado. Os procedimentos do controle interno são instrumentos usados nos métodos de auditoria interna e servem como um modo de trabalho de campo capaz de levantar os dados das empresas e fornecê-los aos administradores para auxiliá-los no processo decisório. Sendo assim, o processo de auditoria interna abarca o controle interno, e este serve como elemento de análise, estruturado para a alcance de informações que podem impedir possíveis falhas e detectar fraudes.

Diante destes conceitos, é importante ressaltar que o controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

Conforme Chiavenato (1993), existem três significados para a palavra controle, que são:

a) *Controle como função restritiva e coercitiva*: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de procedimento não aceitos. É também chamado de controle social, pois impede o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido proporciona um caráter negativo e restritivo;

b) *Controle como sistema espontâneo de regulação*: tem como objetivo manter um grau de direção ou funcionamento de um sistema. Dentro deste

mecanismo de controle se detectam aceitáveis desvios ou anomalias e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;

c) *Controle como função administrativa*: é o controle como membro do método administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem componente.

Com base na importância do controle interno, pode-se formar uma distinção entre, controles contábeis e controles administrativos segundo Attie (1985):

Controles Contábeis– compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis. Controles Administrativos – compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros (ATTIE, 1985, p.61).

É de grande importância ressaltá-los, visto que, a distinção entre estes é evidente. Enquanto o controle contábil preocupa-se com os princípios que preservam o patrimônio e registros da empresa, os controles administrativos são voltados aos interesses da operação.

De acordo com Almeida (2007), pode-se destacar como objetivos do controle interno dois tipos de controles, sendo, os controles contábeis e os controles administrativos. Vejamos:

Exemplos de controles contábeis:

- Sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- Segregação de funções;
- Controles físicos sobre ativos;
- Auditoria interna.

Exemplos de controles administrativos:

- Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- Controle de qualidade;
- Treinamento de pessoal;
- Estudos de tempos e movimentos;
- Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

Na visão de Crepaldi (2007, p.271) o auditor independente destaca os seguintes passos na avaliação do controle interno:

- Levanta o sistema de controle interno;
- Verifica se o sistema levantado é o que esta sendo seguido na prática;
- Avalia a possibilidade de o sistema revelar, de imediato, erros e irregularidades;
- Determina o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

As normas de auditoria em regra aceitas, estabelecem que o auditor deve ponderar o sistema de controle interno da empresa auditada, a fim de motivar a natureza, época e extensão dos métodos de auditoria (Cf. ALMEIDA, 2009).

Abrangidos ainda segundo o autor por:

- Normas salutareas, que analisam práticas saudáveis aos interesses da empresa na realização dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que seja apto a desenvolver suas atividades, sendo estes bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis.

Existe, também, outra visão sobre a tempestividade do controle dentro das empresas, onde segundo Franco e Marra (2009):

O principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que preveem a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente), (FRANCO; MARRA 2009, p.267, *grifo do autor*).

2.2 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO

O controle interno tem como fim abrigar os ativos, produzir informações contábeis confiáveis e ajudar a administração na direção ordenada dos negócios da empresa.

Verifica-se que o objetivo do controle Interno é “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”, (FAYOL, 1981, p. 21). O mesmo autor afirma que o controle é aplicável a tudo, às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

a) *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;

b) *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;

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

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

e) *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;

f) *Do ponto de vista contábil*: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Fica assim nítido o interesse do controle interno relativo a salvaguardar o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Em uma visão geral, pode-se dizer que os objetivos básicos do controle interno seriam preservar os interesses da empresa, sendo desenvolvidos com eficiência e eficácia os relatórios contábeis, de forma a, se prevenir de possíveis fraudes e erros em medida a proteger o patrimônio da entidade.

De acordo com quadro abaixo, com base em Attie (2006), seguem alguns procedimentos que podem ser adotados em relação ao Controle Interno:

Quadro 1 – Tipos de Controle Interno

Segregação de Funções	Estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.
Sistema de autorização e aprovação	Compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa.
Determinação de funções e responsabilidades	Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõe o cargo. A existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.
Rotação de funcionários	Corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas ideias de trabalho para as funções.
Carta de fiança	Determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode-se utilizar seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.
Manutenção de contas de controle	Indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o salto sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.
Seguro	Compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores

	adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.
Legislação	Corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes.
Diminuição de erros e desperdícios	Indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e 26 vias excessivas etc.
Contagens físicas independentes	Corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.
Alçadas progressivas	Compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

Fonte: Adaptado de Attie (2006, p. 117-118).

Com base nas informações do quadro acima, torna-se ainda mais visível, a necessidade de se investir em um sistema de controle interno que se agregue todos os pontos abordados no quadro, a fim de, esclarecer as formas como ele auxilia no desenvolvimento da empresa.

2.3 AMBIENTE DE CONTROLE

Segundo as Normas Brasileiras De Contabilidade NBC T 16, o ambiente de controle deve demonstrar o grau de comprometimento em todos os níveis da administração com a qualidade do controle interno em seu conjunto.

Boynton, Johnson e Kell (2002), *apud* Neves (2010) definem ambiente de controle como:

Dá o tom de uma organização, influenciando a consciência de controles das pessoas que nela trabalham. É a fundação para os demais componentes de controles internos, fornecendo disciplina e estrutura. (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002, p.326, *apud* NEVES, 2010).

Considerando que os controles internos de uma organização são operados por pessoas, há uma necessidade de dar-se uma importância ainda maior ao comportamento humano e da própria cultura organizacional. A essência de qualquer negócio são as pessoas, suas características, integridade moral, competência e ética.

Conforme Boynton, Johnson e Kell (2002), *apud* Neves (2010), os componentes que compõem o ambiente de controle são: a integridade e valores éticos; o comprometimento com a competência; conselho de administração e comitê de auditoria; estrutura organizacional; filosofia e estilo operacional da administração; atribuição de autoridade e responsabilidade; políticas e práticas de recursos humanos.

Segundo Peleias (2003), esse ambiente consiste no acatamento de políticas, aplicação de procedimentos, uso de sistemas operacionais e de informação e outros instrumentos de controle, existentes ou que sejam relacionados ao porte da empresa, condicionando a eficácia do sistema de controle interno, que é afetada pelo enfoque dado ao controle por proprietários, controladores e administradores, refletido na organização e na estrutura da empresa.

O ambiente de controle influencia a forma como as atividades são estruturadas e executadas, como se estabelecem os objetivos e se medem os riscos e , principalmente, como executam todas essas atividades.

Um bom ambiente de controle significa transparência nas operações da organização. Onde as pessoas tenham plena consciência de suas funções, responsabilidades e os impactos que causam, assim como das regras de ética e boa conduta da empresa.

De acordo com a NBCT 11.2.5.5 a avaliação do ambiente de controle existente deve considerar:

a) a definição de funções de toda a administração; b) o processo decisório adotado na entidade; c) a estrutura organizacional da entidade e os métodos de delegação de autoridade e responsabilidade; d) as políticas de pessoal e a segregação de funções; e e) o sistema de controle da administração, incluindo as atribuições da auditoria interna, se existente. (Normas Brasileiras De Contabilidade NBC T 16: 11.2.5.5)

Com base em COSO – The Committee of Sponsoring Organization (Comitê das Organizações Patrocinadoras), seguem alguns fatores que constituem o ambiente de controle:

- Integridade moral e valores éticos;
- Estrutura organizacional adequada;
- Estilo operacional e filosofia de administração;
- Políticas e práticas adequadas de Recursos Humanos;
- Sistemas adequados;
- Auditoria interna e externa.

Responsáveis pelo ambiente de controle:

- Alta Administração: É quem elabora as estratégias do negócio e define diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos. Fornece recursos necessários e, também, é o último responsável pelo adequado funcionamento do ambiente de controle.
- Área Operacional: São as pessoas que executam as ações e implementam os controles.
- Auditoria interna e externa: Realiza trabalhos de revisão de aspectos operacionais e financeiros, assim como, das funções de compliance. Fornece uma avaliação independente do ambiente de controle interno e auxilia a organização a melhorar seus processos de negócio.
- Gestão de Risco e Compliance: Auxilia a organização na monitoração dos riscos e melhoria do ambiente de controle, mensura exposição, assegura conformidade com as leis e regulamentações, bem como das políticas e procedimentos e Código de Ética. Comunica os resultados para a alta administração.

Para a NBCT 16.8, o ambiente de controle interno deve demonstrar o grau de comprometimento da gestão e dos recursos da entidade governamental na aplicação dos procedimentos de controle de prevenção e de detecção.

2.3.1 AVALIAÇÃO DE RISCOS

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC T 16.8, procedimentos de controle são procedimentos que visam prevenir ou detectar os riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidedignidade e à precisão da informação contábil, podendo ser classificados em:

- (a) procedimentos de prevenção – medidas que antecedem o processamento de um ato ou um fato, para prevenir a ocorrência de omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil;
- (b) procedimentos de detecção – medidas que visem à identificação, concomitante ou a posterior, de erros, omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil (Normas Brasileiras De Contabilidade NBC T 16.8).

Segundo Maia (2005) ao longo da avaliação cada objetivo é documentado e cada risco associado é identificado e priorizado. A definição dos níveis de risco é responsabilidade da equipe administrativa, restando ao setor de auditoria interna avaliar os riscos e confrontá-los com a avaliação dos administradores. Devendo ser analisados e gerenciados, de modo que possam servir para facilitar os trabalhos indicando os resultados obtidos pelas empresas.

Ainda conforme Maia (2005), após a identificação desses riscos, devesse avaliá-los, considerando os seguintes aspectos:

- Qual a probabilidade, ou seja, frequência dos riscos ocorrerem?
- Caso ocorra, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos, qual será o impacto nas operações?

Também se faz necessário como meio de prevenção, que tome alguns cuidados como:

- Certifique-se que a entidade tenha uma missão clara, e que as metas e objetivos estejam formalizados;
- Avalie os riscos a nível de dependência e setor;
- Avalie os riscos a nível de processo;
- Elabore um papel de trabalho para cada atividade relevante, priorize as atividades e processos mais críticos e aquelas que podem ser melhoradas.

2.3.2 ATIVIDADE DE CONTROLE

De acordo com Boynton, Johnson e Kell (2002, p.329) *apud* Neves (2010, p. 34), atividade de controle “são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam realmente seguidas”.

Segundo COSO – as atividades de controle são aquelas, onde, quando executadas de forma adequada e no tempo certo, favorecem a redução ou administração dos riscos. Ele também afirma que podem ser de duas naturezas: de prevenção ou de detecção:

- a) Alçadas (prevenção): São limites determinados a um funcionário, quanto a possibilidade deste aprovar ou assumir posições em nome da instituição.

Exemplos:

- Estabelecimento de valor máximo para um caixa pagar um cheque;
- Estabelecimento dos tetos assumidos por um operador de mercado para cada horizonte de investimento;
- Estabelecimento de alçada operacional para o comitê de crédito de uma agência.

- b) Autorização (prevenção): A administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um superior para que sejam efetivadas. A aprovação de um superior, de forma manual ou eletrônica, implica que ele (ou ela) verificou e validou a atividade ou transação, e assegurou que a mesma esta em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos. Os responsáveis pela autorização devem verificar a documentação pertinente, questionar itens poucos usuais, e assegurarem-se de que as informações necessárias foram devidamente checadas, antes de autorizadas. Jamais devem assinar em branco ou fornecerem sua senha eletrônica.

2.3.3 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Segundo COSO (2007, p. 76), as “informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, é através dela que se identifica, avalia e cria-se a

possibilidade de responder a riscos, administrá-la e alcançar seus objetivos”. Através dos canais de comunicação, as informações circulam entre todos os setores e entre todas as camadas hierárquicas, dos níveis mais altos para os quinze mais baixos e vice-versa.

É por esses motivos que a comunicação é um fator tão importante para o controle interno. Como afirmam Ferreira, Valente e Asato (2002), “a comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles internos”, visto que ela manipula informações e, desde que estas não sejam adulteradas ou corrompidas no decorrer do processo, produzindo assim bons resultados. Essas informações ocorrem de modo formal ou informal, e estas devem passar por uma análise para verificar o nível de confiabilidade que fornecem.

A informação e comunicação são conceitos simples. Contudo, comunicar e conseguir informações com as pessoas, de maneira prática e tempestiva, sendo sempre um desafio.

Segundo Neves (2010) *apud* COSO (2007)

Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis, em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.(COSO, 2007 *apud* Neves 2010).

Esse processo pode ser formal ou informal; o processo formal ocorre através dos sistemas internos de comunicação, e são importantes para obtenção das informações necessárias ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Já no processo informal, onde ocorre em conversas e encontros com clientes, fornecedores, autoridades e empregados é importante para obtenção das informações necessárias à identificação de riscos e oportunidades.

2.3.4 MONITORAMENTO

De acordo com as NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE NBC T 16: Monitoramento compreende o acompanhamento dos pressupostos do controle

interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

O monitoramento é o melhor indicador para saber se os controles interno estão sendo efetivos ou não. É a avaliação desses ao longo do tempo. Esse acompanhamento pode ser feito por acompanhamento contínuo das atividades e avaliações pontuais.

Segundo Boynton, Johnson e Kell, (2002) *apud* Neves (2010), monitoramento é um processo que avalia a qualidade e o desempenho dos controles internos de uma organização ao longo do tempo. As atividades de monitoramento são feitas pela administração para analisar se as políticas adotadas pela empresa estão sendo executadas corretamente.

Já para COSO, o monitoramento consiste no acompanhamento do sistema de controle interno em todos os ambientes de controle referenciados no processo de gestão de riscos.

COSO também defende que, o objetivo do monitoramento é acompanhar de forma presente se os controles internos são adequados e efetivos. Para isso eles precisam ter presentes os cinco elementos do controle (ambiente, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento) funcionando conforme planejado. Controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza:

- Do grau de alcance das metas operacionais propostas;
- Da confiabilidade das informações fornecidas através de relatórios e sistemas corporativos;
- Normas, leis, e regulamentos pertinentes estão sendo cumpridos;

2.4 TESOURARIA

De acordo com o Manual de Procedimentos e Circuitos de Informação – Serviços de Tesouraria (2012, p. 03), as funções gerais da Tesouraria apresentam na salvaguarda de valores, pertencendo aos seus responsáveis:

- Validar a documentação de suporte;
- Identificar verbas depositadas por transferência bancária;
- Preparar os meios de pagamento;
- Recolher e verificar as assinaturas obrigatórias, designadamente nos cheques e nas transferências bancárias;
- Efetuar os pagamentos autorizados;
- Garantir a boa cobrança das facturas;
- Registrar todos os pagamentos efetuados;
- Verificar, conferir e arrecadar todos os recebimentos;
- Efetuar todos os depósitos diariamente;
- Registrar todos os recebimentos;
- Elaborar o diário de caixa dos valores entrados e saídos;
- Administrar o Fundo de Maneio;
- Fornecer informação atenta e atualizadas aos serviços competentes, das entradas e saídas de valores;
- Arquivar a documentação de suporte das operações efetuada pela Tesouraria.

2.4.1 PROCEDIMENTOS TESOURARIA

Com relação a Segurança na Tesouraria a INSTRUÇÃO NORMATIVA – SFI N.º 001/2011 apresenta os seguintes quesitos:

- Quaisquer dados, cheques e numerários deverão ser conservados em garantia na gaveta ou no cofre da Tesouraria;
- Caso o tesoureiro necessite se afastar do seu local de trabalho, ele não deverá deixar sobre a mesa documentos e cheques;
- No caso de troca do tesoureiro temporariamente, o próprio deverá concluir o caixa inclusive conferir com o Boletim de Caixa;
- O tesoureiro não deverá admitir a entrada e/ou circulação de pessoas estranhas ao serviço no seu recinto de trabalho;
- Ao concluir o expediente o tesoureiro deverá assegurar de que o cofre está fechado com a inclusão do código;
- Nunca manter em Tesouraria talões de cheques assinados em branco de forma antecipada;

A mesma instrução normativa ainda cita os seguintes itens quanto a atuação do profissional de Tesouraria:

- O tesoureiro deverá acompanhar os saldos financeiros das contas do Município;

- O tesoureiro deverá acompanhar os ingressos de recursos oriundos de convênios;
- O tesoureiro deverá aplicar os saldos financeiros dos recursos de convênios.
- O tesoureiro deverá verificar o valor da contrapartida a ser repassado para a conta específica, no caso de convênio;
- No caso de retenções nos pagamentos com recursos de convênios, deverá ser repassado o valor da retenção da conta de convênio para conta de arrecadação;
- O tesoureiro deverá proceder os lançamentos das receitas do Município, com base nos avisos e extratos bancários, (INSTRUÇÃO NORMATIVA – SFI N.º 001/2011, p. 4).

A tesouraria cumpre um importante papel no processo de controle interno das organizações, visto que é por ela que transitam os dados financeiros provenientes de todos os departamentos da empresa, dessa forma ela faz a ligação direta entre os setores.

Hoji (2000, p. 137) afirma que:

[...] direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área da tesouraria. Se em uma empresa existem as áreas industriais, comercial, administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente todos os atos praticados por outras áreas acabam transformando-se em contas a pagar ou receber. E, conseqüentemente, seus valores transitam pela Tesouraria. Hoji (2000, p. 137).

Vejamos o quadro abaixo sobre as funções e atividades da tesouraria:

QUADRO 2: FUNÇÕES E ATIVIDADES DA TESOURARIA

FUNÇÕES	ATIVIDADES
PLANEJAMENTO FINANCEIRO	Elaborar projeção de fluxo de caixa; analisar estrutura de capital e alternativas de financiamento e estabelecer política de aplicação financeira
ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	Controlar os recursos disponíveis em bancos e em caixa; elaborar e analisar a demonstração de fluxo de caixa realizado; fazer conciliação bancária; projetar e realizar ações para suprir insuficiências; planejar e executar ações para minimizar as sobras; investigar alternativas de financiamento de capital de giro; analisar antecipações de recebimento e pagamentos.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	Negociar e controlar as aplicações financeiras, estabelecer limites de crédito para operar com instituições financeiras, controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras.

<p align="center">NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</p>	<p>Analisar os aspectos legais de financiamentos; negociar linhas de crédito com instituições financeiras; negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários; controlar e analisar os custos de empréstimos e financiamento; controlar adiantamentos a fornecedores e fiscalizar abatimentos e devoluções de mercadorias.</p>
<p align="center">CONTAS A PAGAR</p>	<p>Verificar cobranças bancárias e cobranças em carteira, liberar duplicatas para pagamento.</p>

Fonte: Adaptado de Guimarães (2010).

A Tesouraria assim como demonstra o quadro acima engloba um grupo significativo de atividades: o Planejamento Financeiro, Administração do Fluxo de Caixa, Negociação e Controles de Aplicações Financeiras, Negociação e Controle De Empréstimos e Financiamentos, Contas a Pagar; visto que cada uma delas possui, uma metodologia antecipadamente estabelecida, com o propósito de facilitar a realização desses trabalhos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa será realizada através de um estudo de caso auxiliado por pesquisas Bibliográficas de autores como Chiavenato (1993), Attie (2009), Almeida (2007), Fayol (1981), assim como, artigos e outros veículos de informação, tais como sites e revistas, e um estudo de campo aprofundado visando a qualidade das informações e do trabalho prestado.

Prestes (2003) diz que a pesquisa bibliográfica atende à todo tipo de pesquisa, e é com base nela que os estudos adquirem base teórica:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações proveniente de material gráfico, sonoro ou informatizado. A pesquisa bibliográfica é capaz de atender aos objetivos tanto do aluno, em sua formação acadêmica, quanto de outros pesquisadores, na construção de trabalhos inéditos que objetivem rever, reanalisar, interpretar e criticar considerações teóricas ou paradigmas, ou ainda criar novas proposições na tentativa de explicar a compreensão de fenômenos relativos às mais diversas áreas do conhecimento. (PRESTES, 2003, p. 26).

Um dos métodos também utilizados para a realização deste trabalho foi um estudo de caso. Na visão de Silva (2008, p.57), ele pode ser explicado como: “é um estudo que avalia um ou poucos fatos com profundidade. Entre a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas mais complexas [...]”. Pode ser utilizado para desenvolver entrevistas como foi o caso do trabalho apresentado, estruturadas ou não, questionários, observações dos fatos, análise documental.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita se amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. “...” “Ora, nas ciências sociais a distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. (GIL. 2002, p.54)

A técnica escolhida para pesquisa foi uma entrevista com os responsáveis pelo setor de Tesouraria, além da observação direta.

A observação ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientem seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É ponto de partida da investigação social. (MARCONI e LAKATOS, 2006, p. 275).

Essa pesquisa pode, também, ser classificada como qualitativa, pois visa descrever e interpretar um sistema procurando formas de melhorá-lo. Segundo Neves(1996), estes são um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa qualitativa:

1. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. O caráter descritivo;
3. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
4. Enfoque indutivo. (NEVES, 1996, p. 01)

No decorrer da pesquisa verificou-se que as respostas dadas à entrevista, proposta ao Diretor Financeiro/Administrativo, foram sinceras, visto que os procedimentos são verídicos em todos os âmbitos abordados.

Os pontos abordados são de extrema importância para o Controle Interno, principalmente do setor de Tesouraria, visto que, ele é o responsável por manter transparência nos lançamentos financeiros, e essas informações servirão como base por um período considerável de tempo. O setor de Tesouraria reflete, de forma direta, todos os demais, facilitando ou impossibilitando seu andamento quanto aos processos trabalhados.

Será realizada uma avaliação do controle interno, da Tesouraria na empresa estudada de acordo com os conceitos de Crepaldi (2007):

Etapas da avaliação do controle interno no setor de tesouraria:

- 1ª Será levantado o sistema de controle interno praticado na tesouraria por meio de uma entrevista realizada com o gestor e a observação pessoal da pesquisadora;
- 2ª Verificar se o sistema levantado é o que está sendo seguido na prática, observando os pontos de controle, e quais as fragilidades observadas;

- 3ª Avaliar a possibilidade de o sistema revelar, de imediato, os erros e irregularidades;
- 4ª Indicar as possíveis medidas corretivas, e as, recomendações das boas praticas de controle interno para o setor.

4 ESTUDO DE CASO

Verificou-se a necessidade de algumas sugestões quanto á melhorias no controle interno da Tesouraria, visto que acontecem atividades onde exige maior exatidão para suas resoluções, e a existência de formalidade.

Ficou clara a necessidade de se criarem formas objetivas capazes de esclarecer alguns pontos, como: a criação de um desenho formal e quais são os pré requisitos para os cargos pretendidos, quanto as futuras contratações; a existência de organogramas por departamentos da empresa, esclarecendo entre outras coisas sua hierarquia. Manuais de rotinas e/ou procedimentos disponíveis e de fácil acesso a todos os funcionários; instruções de poderes, de forma clara, trazendo transparência aos serviços prestados; entre outras.

Será realizada uma entrevista com o diretor Financeiro/Administrativo, de instituição de ensino, na qual, o foco será o setor de Tesouraria, a finalidade é destacar alguns pontos de controle interno e mostrar como eles podem ser melhorados.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

O objeto deste trabalho é uma instituição de ensino, que esta a apenas sete anos no mercado. Nela existem os seguintes departamentos: Secretária Acadêmica (graduação), Secretária Acadêmica (pós graduação), CRF (Central de Relacionamento Financeiro ou departamento de cobrança), Marketing, e Tesouraria.

As Secretarias Acadêmicas de graduação e de pós graduação são responsáveis pelos registros dos alunos, assim como, seus contratos de matrícula e respectivos documentos.

A CRF – Central de Relacionamento Financeiro, é o setor responsável pela cobrança. Ele agrega um bom numero de funcionários, que ao total são quatro. Esse departamento é um setor em desenvolvimento e que tem apresentado um grande crescimento na empresa.

O departamento de Marketing trabalha na criação, execução de controle das campanhas de publicidade, com vistas ao fortalecimento da instituição, fixação de

sua imagem, e divulgação de suas ações sociais, além de busca por aumento do número de alunos. Na comunicação interna com a divulgação dos eventos e dos trabalhos produzidos pelo corpo docente e pelos alunos da instituição.

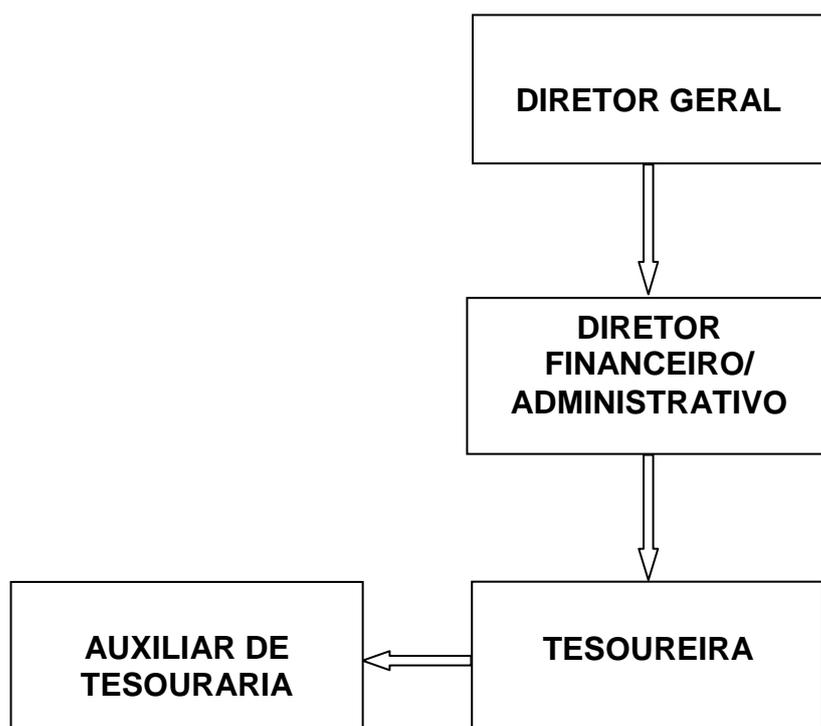
Outro departamento é a Tesouraria, que tem como responsabilidade, efetuar os lançamentos financeiros, relacionados aos contratos assinados, no ato da matrícula, pelos acadêmicos no sistema, e encaminhar os recebimentos para pagamento, com a maior exatidão possível. Solucionar quaisquer questões relacionadas aos bancos e formas de pagamentos dos títulos da instituição.

Com exceção dos departamentos citados, existe a Diretoria da empresa, que por sua vez, esta envolvida com todos os departamentos, buscando maior desenvolvimento de todos e priorizando o trabalho em equipe.

4.2 O DEPARTAMENTO DE TESOURARIA

O departamento de Tesouraria da empresa, em questão, funciona da seguinte forma hierárquica:

Figura – 1 Organograma da empresa estudada



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

No departamento da Tesouraria, estão ligados de forma direta as seguintes funções: Diretor Geral, Diretor Financeiro/Administrativo, Tesoureira, e Auxiliar de Tesouraria.

Ao Diretor Geral cabe, cobrar do Diretor Administrativo/Financeiro, um desempenho cada vez mais eficaz da equipe que compõe seu grupo de funcionários. Assim, poderá receber informações corretas, capazes de auxiliá-lo para as decisões de gestão e de investimentos, com o objetivo do crescimento da organização.

O Diretor Financeiro/Administrativo tem como função planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de diversas áreas de apoio administrativo e da área financeira da empresa. Também, fixar políticas de gestão dos recursos financeiros disponíveis, além de, estruturar, racionalizar e adequar os serviços de apoio administrativo tendo em vista os objetivos e as metas da organização. Os outros departamentos administrativos da empresa estão subordinados à Diretoria Administrativo/Financeira.

As decisões, administrativas consideradas importantes, dependem de sua autorização.

Essa função tem a responsabilidade por todo o sistema de controle financeiro da instituição. Deve acompanhar o fluxo de caixa e as contas bancárias, além, de liberar recursos para pagamentos e para aplicações. São, também, de responsabilidade desse profissional, as previsões de pagamento e de recebimento, realizadas por qualquer outro departamento.

Auxiliar de Tesouraria. O profissional com esta função é responsável por manter um controle das entradas, referentes as (às) vendas dos produtos da cantina da instituição. Após fechamento de caixa é de sua responsabilidade elaborar o controle das vendas a prazo e, a cada mês, confeccionar os boletos nos respectivos valores de cada compra, de alunos e funcionários da instituição. Realiza, também, os depósitos diários, após a conferencia das informações.

4.3 PROCEDIMENTOS DIÁRIOS DA TESOURARIA

Os processos da tesouraria operações/processos/procedimentos diários acontecem da seguinte forma:

No primeiro momento é feita a leitura dos retornos bancários, o que permite baixar, do sistema, os títulos pagos, via banco.

Essas remessas são encaminhadas ao banco, quando do lançamento dos dados dos contratos, encaminhados da secretaria da graduação, (departamento responsável pela confecção e assinatura dos contratos) à tesouraria. São os contratos de prestação de serviço, com os respectivos valores e formas de pagamento. Após o lançamento dos dados, a remessa gerada é encaminhada, via site, para a agencia bancaria que detém a conta corrente da instituição. O envio e recebimento das remessas são de responsabilidade da Tesoureira.

Em seguida é feito o fechamento de caixa. As vendas da cantina são conferidas com as fichas de controle e passadas à tesoureira, com as eventuais notas de saídas, devidamente lançadas. Os valores referentes à entrada de recursos são depositados, em conta corrente da instituição e os comprovantes são arquivados, juntos com as notas e descrições necessárias. É feito depósito do valor de entrada, e todos os comprovantes são arquivados juntos com notas e descrições necessárias.

Os recebimentos feitos na empresa, normalmente pela CRF - Central de Relacionamento Financeiro-, são encaminhados á tesouraria via protocolo. Os valores são devidamente descritos e relacionados com as entidades de origem, de acordo com o acordado entre as partes. Os valores recebidos na instituição são encaminhados, com os respectivos boletos, ao banco, de maneira a permitir as baixas diretamente, pela leitura do código de barras.

A instituição, por segurança, evita baixas manuais, que são utilizadas somente, quando ocorrem cancelamentos de contratos e gerados novos lançamentos. Este processo, também, é realizado via protocolo.

Os contratos entre os estudantes e a instituição são semestrais. No período que antecede às rematrículas, estes contratos são lançados, no sistema e emitidos os boletos de pagamento. Esta providência busca prevenir eventuais atrasos de

pagamento, motivados pelas férias acadêmicas. A emissão e a liberação dos boletos são de inteira responsabilidade da tesouraria.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados teve por base inicialmente a entrevista realizada com o Diretor Administrativo Financeiro da instituição estudo de caso – empresa do segmento educacional - relativa ao controle interno do Setor de Tesouraria, conforme apêndice e a seguir buscou-se confrontar as práticas de controle do setor com a bibliografia estudada no referencial teórico para, finalmente, realizar as recomendações nos pontos de controle que apresentaram fragilidades observadas.

4.4.1 ANÁLISE DE RELTADOS EM RELAÇÃO À EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA O SETOR DE TESOUREARIA DA ENTIDADE ESTUDO DE CASO

Observa-se que a qualificação dos funcionários que atuam no setor precisa ser satisfatória às necessidades do cargo ou função exercida. Na entidade pesquisada verificou-se que a política da empresa, não exige no ato da contratação uma formação específica na área, sendo apenas avaliado a aptidão para a função. Não há a exigência de experiência de atuação na área, quando da contratação. A empresa prefere “formar” o funcionário dentro de seus quadros.

A política de pessoal precisa considerar o desenho do cargo para traçar o perfil de seu ocupante, fato este que na empresa pesquisada não ocorre, pois

há casos de funcionários, contratados para atuar em determinada função, e após um período, este funcionário é destacado para outro departamento, dentro da empresa considerado mais adequado às suas competências profissionais.

Quanto à existência de um organograma para todos os setores da entidade verificou-se que existe um organograma, mas nem todos os funcionários o conhecem, contudo, dentro de cada departamento os funcionários sabem de sua hierarquia.

Em relação a existência de manuais de rotinas e/ou procedimentos e a determinação clara de todas as funções executadas no setor de tesouraria foi observado que não existem manuais.

Quanto à delegação de poderes, definição de autoridades e consequente responsabilização para os cargos do setor observa-se que todos os funcionários sabem de seus deveres e responsabilidades dentro de cada setor de atuação.

Em relação à estrutura de controle interno prevendo a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas foi observado que não está presente no controle da tesouraria este procedimento.

Quanto às instruções estarem apresentadas devidamente formalizadas, procedimentos e programas serem disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente verificou-se que no setor pesquisado existem estes procedimentos a serem seguidos, e como na maioria das vezes, é preciso mudar os procedimentos visando o perfil do cliente. Estes procedimentos variam muito, mas a cada nova mudança as informações são repassadas aos responsáveis por implementá-las.

Quanto à existência de um acompanhamento das ocorrências contábeis, financeiras e operacionais verificou-se que tal função fica restrita ao diretor geral, e portanto, o acompanhamento é feito diretamente por ele.

Em relação à existência de sistemas constituídos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos a empresa pesquisada não os apresenta formalmente para os setores.

Quanto aos desvios serem assinalados com tempo regular para permitirem uma ação corretiva verificou-se que a periodicidade é variável, mas geralmente se contabiliza em dias, no máximo meses.

Em relação a tempestividade do controle interno para o setor de tesouraria pode-se afirmar que o controle interno na empresa pesquisada apresenta a característica de controle consequente.

Com base nas observações realizadas e na entrevista com diretor financeiro administrativo buscou confrontar as práticas de controle do setor de tesouraria com o referencial teórico, sendo possível identificar os seguintes pontos de controle:

Ponto de controle: contratação de funcionários.

Fragilidade observada: não existe um desenho formal do cargo e dos pré-requisitos para sua ocupação. As contratações são realizadas através de critérios subjetivos; não existem testes de aderência ao desenho do cargo.

Recomendação: deve-se proceder a um desenho de cada cargo, levantando suas atribuições específicas e características exigidas para seu ocupante; para as futuras contratações deve-se proceder a realização de testes que busquem verificar a aderência do candidato ao cargo pretendido.

Ponto de controle: métodos para adequação do funcionário.

Fragilidade observada: por não haver um teste formal onde possa ser avaliado a aptidão do funcionário para determinado departamento, acabam ocorrendo essas mudanças, de setor. O funcionário pode se sentir desmotivado por esse desgaste durante a atuação em um setor que não condiz com suas qualidades profissionais.

Recomendação: apesar de a empresa ter essa questão de trocar o funcionário de departamento como uma política, essa política pode ser maléfica, não deixando de abordar o fato, de o funcionário poder conhecer a empresa de forma mais aprofundada com esse método. Mas, torna-se arriscado, visto que a pessoa pode não conseguir destacar suas reais qualidades profissionais, devido ao departamento em que atua. A ponto de não manifestar qualidades que demonstrem aos gestores, como melhor aproveitá-la.

Ponto de controle: existência de um organograma por departamento.

Fragilidade observada: o fato de só alguns os funcionários conhecerem o organograma do departamento onde atuam. É necessário que todos conheçam, e que este se faça visível, visto que nem sempre a realidade condiz com o planejado.

Recomendação: apresentar a cada departamento seu organograma, deixando claro aos funcionários suas metas, sejam elas: diárias, semanais, ou mensais. Desta

forma ficará claro seu rendimento e contribuição para o desempenho do departamento que atua, deixando o mesmo mais motivado, ou consciente de necessárias mudanças para melhor rendimento.

Ponto de controle: existência de manuais de rotinas e/ou procedimentos

Fragilidade observada: a não existência de um manual de procedimentos para as atividades realizadas prejudica os setores, visto que é necessário a existência de transparência nos trabalhos realizados, no sentido de evitar erros de procedimentos e processos.

Recomendação: é importante a criação de tais manuais, a fim de facilitar e contribuir positivamente em relação a transparência quanto a função que deve ser prestada por cada um, podendo evitar possíveis erros.

Ponto de controle: existe transparência quanto a delegação de poderes

Fragilidade observada: Visto que, segundo o Diretor Financeiro/Administrativo, existe essa clareza quanto a delegação de poderes, dentro da empresa, apenas pode-se observar e destacar como qualidade essa atitude.

Recomendação: Diante da resposta obtida, recomenda-se que seja realizado um questionário com os funcionários futuramente, para que assim, haja um confronto de informações.

Ponto de controle: existência de segregação de funções

Fragilidade observada: percebe-se que não existe a segregação de funções, que é um dos princípios primordiais do controle interno.

Recomendação: criação de segregação entre as funções dentro da empresa, para melhor contribuição do seu controle interno.

Ponto de controle: existência de instruções padronizadas

Fragilidade observada: Procedimentos padronizados são importantes e a empresa não apresenta um sistema que possibilite isso.

Recomendação: as variações devem ser incorporadas de modo formal, e quando rotineiras devem estar previstas as diversidades.

Ponto de controle: existência de sistemas constituídos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos

Fragilidade observada: não existe esse sistema, e se faz necessário sua criação.

Recomendação: É necessário que se crie um sistema formal afim de, assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Ponto de controle: os desvios são assinalados com tempo regular para permitir uma ação corretiva

Fragilidade observada: o tempo levado para correção desses desvios é de dias e alguns casos meses, esse tempo é muito longo se tratando de um setor de tanta importância.

Recomendação: A criação de meios que possibilitem uma correção mais rápida, a fim de se evitar invés de corrigi-lo.

Ponto de controle: a tempestividade quanto a questão anterior

Fragilidade observada: ela é detectada após sua ocorrência, sendo um controle consequente.

Recomendação: esta situação não possibilita prever ações futuras, consequentemente os erros se repetem.

Conforme a pesquisa deste trabalho, após a análise do controle interno no setor de tesouraria verificou-se que existem pontos de atenção que precisam ser melhorados, para que a organização proteja seus ativos financeiros de forma adequada, seguindo as boas práticas de controle para o setor. Neste sentido, foram feitas as recomendações pertinentes em cada ponto.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo procurou verificar a importância de um Controle Interno que seja eficaz para a saúde financeira da empresa. Como ele pode auxiliar e contribuir para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

O principal ponto abordado foi o Setor de Tesouraria, onde realizou-se uma entrevista com o Diretor Financeiro/Administrativo com a finalidade de observar pontos e serem melhorados no Controle Interno desse departamento em uma empresa no ramo educacional, procurando abordar suas necessidades.

Nesse processo identificaram-se os conceitos relativos ao Controle Interno eficiente, para o Setor de Tesouraria, analisando de forma aprofundada o levantamento feito dessas informações e constatando que, as informações eram verídicas, a fim de procurar meios para melhorá-los aprimorando o sistema de Controle Interno abordado.

A eficácia é de grande importância para esse sistema, e ficou claro diante das observações, as sugestões necessárias para torná-lo mais eficaz, e capaz de transmitir informações fidedignas auxiliando o gestor ao mostrar a real situação de suas finanças através do setor de Tesouraria para tomadas decisões, quanto a seus investimentos, é necessário .

As boas práticas do Controle Interno trazem vantagens como segurança quanto a realidade financeira da instituição, qualidade no ambiente de trabalho quanto a relação das pessoas, nas informações prestadas, maior controle sobre os departamentos, avaliação dos riscos, transparência quanto a realização das atividades, e facilita a prática satisfatória no Setor de Tesouraria da empresa.

Recomenda-se que a empresa estudada, implante um sistema formal de controle interno para o setor de tesouraria, o qual aos poucos poderá se estender aos demais departamentos da organização. Pois embora existam algumas práticas adequadas a salvaguardar os ativos financeiros da organização, percebeu-se pontos de controle e fragilidades que em médio e longo prazo podem comprometer a saúde financeira da organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed. 2007.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 3ª Ed. 2006.
- ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- Aula Nº 10 – Ambiente de Controle. <http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_6_mod/controladoria_auditoria/pdf/aula10.pdf> Acesso em: 31 Ago. 2012.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CONTROLES INTERNOS NA TESOURARIA DE UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO. THIAGO TOMÁZ PEREIRA GUIMARÃES** (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO ECONÔMICO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS) disponível em:<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294132>> Acesso em: 05 Out. 2012.
- Coso – committee of sponsoring organizations of the treadway commission. Enterprise risk management - integrated framework: executive summary. 2004a. Disponível em: <<http://www.coso.org/publications/>>. Acesso em: 20/09/2012.
- D'ÁVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M. A. M. de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Nobel. 2002.
- DEPARTAMENTO DE TESOUREIRO NACIONAL. **Instrução Normativa nº 16: 20.12.91**.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. VALENTE, Alceu Norberto. ASATO, Fernando. **Auditoria interna segundo COSO**. 2002 Disponível em: <http://sudamericaedu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_2/CARACTERISTICAS_DO_CONTOLE_INTERNO_COM_BASE_NA ESTRUTURA.pdf> Acessado: em 16 Out. 2012.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4ª ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOJI, Masakazu, –**Administração Financeira- uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas. 2000 2ª edição. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/61633595/8/TESSOURARIA>> Acesso em: 13 Out. 2012.

INSTRUÇÃO NORMATIVA – SFI N.º 001/2011; EMERSON GONÇALVES MENDES. Disponível em: <<http://www.lambaridoeste.mt.gov.br/uploads/publicacoes/anexos/1650071312577407.pdf>> Acesso em: 05 Out. 2012.

JOÃO LEAL, MANUEL MONGE, OLGA SANTIAGO, ANABELA FONSECA. **Manual de Procedimentos e Circuitos de Informação**: Setor Tesouraria; Disponível em: <<https://www.ipbeja.pt/RepositorioDocumentosOficiais/Manuais%20de%20Procedimentos/Manual%20de%20Procedimentos%20Tesouraria.pdf>> Acesso em: 05 de Out. de 2012

MAIA, José Anízio. **Construindo softwares com qualidade e rapidez usando ICONIX**, 2005. Disponível em: <http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080212_080829_INFO-067.pdf> Acesso em: 02 Out. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo – SP: Atlas, 2006.

NEVES, Renata. Características do Controle Interno com Base na Estrutura COSO: um estudo de caso. Monografia de graduação apresentada a Faculdade Sucamérica, Cataguases, 2010. Disponível em: <http://www.sudamerica.edu.br/arquivos_internos/publicacoes/Renata.pdf> Acesso em: 18 Set 2012.

NEVES, José Luiz. Mestrando do curso de pós-graduação em Administração de Empresas. FEA– Usp 1996. **Pesquisa Qualitativa**: Características, Usos e

Possibilidades. Disponível em: <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110915120909.pdf> Acesso em: 16 Out. 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de. FILHO, André Diniz. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001. <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso> Acesso em: 02 Set. 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Boletim IOB nº 37**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_6mod/controladoria_auditoria/pdf/aula10.pdf> Acesso em: 29 Set. 2012.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. **Fundamentos de auditoria; auditoria contábil**: outras aplicações de auditoria. São Paulo: Atlas, 2007.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. 2.ed. São Paulo – SP: Rêspil, 2003.

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

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de auditoria. 7ª ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1993. Normas Brasileiras De Contabilidade, Nbc T 16 – Normas Brasileiras De Contabilidade, Aplicadas Ao Setor Público Nbc T 16.8 – Controle Interno <<http://pt.scribd.com/doc/36669614/controles-internos-segundo-coso>> Acesso em: 13 Set. 2012.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da controladoria**. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

1º SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA; O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A FIDEDIGNIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS . Patrícia Bordin e Cristiane Jardim Saraiva <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a12vIIInesp.pdf>> Acesso em: 13 Out. 2012.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada a Contabilidade**: Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses. 2 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

APENDICE

Entrevista realizada com o Diretor Administrativo Financeiro da instituição estudo de caso – empresa do segmento educacional - relativa ao controle interno do Setor de Tesouraria.

A elaboração desta entrevista está baseada no referencial teórico sobre os princípios do controle interno, conforme os autores Peter e Machado (2003), D`Avila e Oliveira (2002) e Attie (2008).

Em relação à eficácia dos controles internos para o setor de tesouraria da entidade estudo de caso:

- 1) A qualificação dos funcionários que atuam no setor é satisfatória às necessidades do cargo ou função exercida?

R. A política da empresa, não exige no ato da contratação uma formação específica na área, sendo apenas avaliado a aptidão para a função. Não há a exigência de experiência de atuação na área, quando da contratação. A empresa prefere “formar” o funcionário dentro de seus quadros.

- 2) A política de pessoal considera o desenho do cargo para traçar o perfil de seu ocupante?

R. Ao contrário, a nossa política considera o perfil do funcionário, para depois realocá-lo dentro da empresa. Não são poucos os casos de funcionários, contratados para atuar em determinada função, e após um período, este funcionário seja destacada para outro departamento, dentro da empresa onde entendemos seja o seu perfil.

- 3) Existe um organograma para todos os setores da entidade? Os funcionários do setor conhecem esse organograma?

R. Existe um organograma, mas nem todos os funcionários sabem dele. Dentro de cada departamento os funcionários sabem de sua hierarquia.

4) Existem manuais de rotinas e/ou procedimentos? Em caso positivo estes manuais determinam claramente todas as funções executadas no setor de tesouraria?

R. Não existem tais manuais.

5) Existe e está clara a delegação de poderes, definição de autoridades e consequente responsabilização para os cargos do setor?

R. Sim, ao meu ver, todos os funcionários sabem de seus deveres e responsabilidades dentro de cada setor de atuação.

6) A estrutura de controle interno prevê a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas? Cite exemplos.

R. Não.

7) As instruções apresentam-se devidamente formalizadas, procedimentos e programas são disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente? De exemplo.

R. Existem procedimentos a serem seguidos, e como na maioria das vezes, temos de mudar os procedimentos visando o perfil do nosso cliente, estes procedimentos variam muito, mas a cada nova mudança as informações são repassadas aos responsáveis por implementá-las.

8) Existe um acompanhamento das ocorrências contábeis, financeiras e operacionais? Cite um exemplo.

R. Tal função fica restrita ao diretor geral, e portanto o acompanhamento é feito diretamente por ele.

9) Existem sistemas constituídos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos?

R. Não formalmente.

10) Os desvios são assinalados com tempo regular para permitir uma ação corretiva? Em caso afirmativo, qual a periodicidade? (horas, dias, meses, anos).

R. Sim, a periodicidade é variável, mas geralmente se contabiliza em dias, no máximo meses.

11) Em relação a tempestividade do controle interno mencionada na questão anterior, para o setor de tesouraria pode-se afirmar que o controle interno:

- () constata a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante);
- (X) após sua ocorrência (controle consequente);
- () prevê a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente);
- () através da escrituração contábil, a qual registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente).