

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**THIAGO TOMÁZ PEREIRA GUIMARÃES**

**CONTROLES INTERNOS NA TESOUREIA DE UMA EMPRESA  
DO SETOR ELÉTRICO.**

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**THIAGO TOMÁZ PEREIRA GUIMARÃES**

**CONTROLES INTERNOS NA TESOURARIA DE UMA EMPRESA  
DO SETOR ELÉTRICO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Irineu Afonso Frey

**FLORIANÓPOLIS  
2010**

**THIAGO TOMÁZ PEREIRA GUIMARÃES**

**CONTROLES INTERNOS NA TESOUREIRA DE UMA EMPRESA  
DO SETOR ELÉTRICO.**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados:

Florianópolis 06 de dezembro de 2010.

---

Professora Valdirene Gaspareto, Dra.  
Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Professor Irineu Afonso Frey, Dr.  
Orientador

---

Professor Altair Borgert, Dr.  
Membro

---

Professor Nivaldo João dos Santos, Me.  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus.

Ao meu pai, José Luiz Pereira Guimarães.

A Soraia Inês Guimarães, minha mãe por todo seu amor.

A minha namorada Bianka Cristine Garcia que, com muito carinho e apoio, não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos meus familiares pela solidariedade e apoio demonstrados.

Aos Professores que lecionaram para os alunos do Curso de Ciências Contábeis, que ingressaram no primeiro semestre de 2004 – turno da manhã e da noite.

Ao Professor. Irineu Afonso Frey, pela sua orientação, confiança e disponibilidade, dedico meu sincero agradecimento por seus bons conselhos e ajudas na realização desta pesquisa.

Aos colegas de turma pelo convívio e trocas de aprendizado.

A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade concedida.

**“Ciência é conhecimento organizado. Sabedoria é vida organizada”.**

**Immanuel Kanti**

## RESUMO

GUIMARÃES, Thiago Tomáz Pereira. **Controles internos na tesouraria de uma empresa do setor elétrico. 71 f.** Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

O presente trabalho tem como objetivo identificar, descrever, analisar e classificar os controles internos existentes na tesouraria da empresa Alfa, uma empresa de economia mista do setor elétrico. A finalidade dos controles internos é estruturar as atividades e propiciar segurança e padronização aos processos, a fim de minimizar a ocorrência de falhas, sejam elas intencionais ou não. Para que se solucionem esses problemas e para que sejam estruturadas e alcançadas as metas é imprescindível a aplicação de controles internos nos processos, onde se exige confiabilidade, mas também qualidade. A metodologia utilizada para a execução deste estudo é descritiva e qualitativa, realizada através de estudo das atividades executadas e descrição dos processos da tesouraria, fazendo uma análise do sistema de controles internos identificado. A pesquisa teve como resultados uma apresentação do funcionamento da Tesouraria da empresa Alfa, bem como a identificação e classificação dos controles internos existentes nos processos do setor estudado. Ao analisar os resultados gerados por este estudo pôde-se identificar que, a organização não possui claramente evidenciadas em normas escritas os seus processos. Apesar disto, na execução das atividades diversos dos princípios de controles internos estão presentes, e regem a execução dos trabalhos da Tesouraria da empresa Alfa.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Empresa do setor elétrico. Empresa de economia mista. Tesouraria. Auditoria.

## LISTA DE ABREVIATURAS

**FASB** - *Financial Accounting Standards Board*

**CCEE** – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica

**ANEEL** – Agência Nacional de Energia Elétrica

**CVM** – Comissão de Valores Mobiliários

**BM&FBOVESPA S.A.** – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.

**CRC** – Conselho Regional de Contabilidade

**IBRACON** - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

**CDI** – Certificado de Depósito Interbancário

**IOF** – Imposto sobre operações financeiras

**SFN** – Sistema Financeira Nacional

**AUDIBRA** – Instituto dos Auditores Internos do Brasil

**DVTS** – Divisão de Tesouraria

**ERP** - *Enterprise Resource Planning*

**SAP** - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

**SIGA** – Sistema Integrado de Gestão em Atendimento.

**COSO** - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

**COBIT** - *Control Objectives for Information and related Technology*

**SAS** - Statements on auditing standards

**COCO** – *Canadian of control committee*

**SAC** – Sistema de auditoria e controle

**TED** – Transferência Eletrônica direta

**DOC** – Documento de crédito

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sinótico das alavancas de controles internos .....	24
<b>Figura 2:</b> Classificação de controles Internos.....	25
<b>Figura 3:</b> Vantagens e benefícios da auditoria.....	30
<b>Figura 4:</b> Passos de auditoria.....	33
<b>Figura 5:</b> Organograma resumido da empresa Alfa.....	44
<b>Figura 6:</b> Ciclo de aprovação das movimentações bancárias.....	45
<b>Figura 7:</b> Recebimento de documentos a pagar.....	47
<b>Figura 8:</b> Processo de pagamento com depósito em conta.....	50
<b>Figura 9:</b> Processo de pagamento com boleto.....	51
<b>Figura 10:</b> Processo de pagamento com cheque.....	52
<b>Figura 11:</b> Processo de pagamento por meio de correspondência.....	53
<b>Figura 12:</b> Processo de pagamento efetuado para as regionais.....	54
<b>Figura 13:</b> Processo de confirmação de pagamentos – Depósitos.....	55
<b>Figura 14:</b> Processo de confirmação de pagamentos - Boletos.....	56
<b>Figura 15:</b> Processo de conciliação bancária.....	57
<b>Figura 16:</b> Processo de arrecadação de entradas.....	59
<b>Figura 17:</b> Processo de conciliações de pagamentos e saídas.....	60
<b>Figura 18:</b> Processo de gerenciamento de aplicações.....	62
<b>Figura 19:</b> Processo de gerenciamento de caixa: Fluxo de caixa diário.....	63

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Diferentes abordagens de controle interno, segundo órgãos internacionais de auditoria - COBIT, SAC, COSO, SAS 55/78 e COCO.....	35
<b>Quadro 2:</b> Funções e Atividades da Tesouraria.....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Tema e problema.....	13
1.2 Objetivos da pesquisa.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivo específico.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Limitação da pesquisa.....	18
1.6 Organização do trabalho.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Empresas de economia mista.....	20
2.2 Controle organizacional.....	21
2.3 Controles internos.....	21
2.3.1 Características do controle interno.....	23
2.3.2 Classificação e tipos de controles internos.....	24
2.3.3 Princípios de Controles Internos.....	26
2.4 Auditoria.....	29
2.4.1 Auditoria externa.....	31
2.4.2 Auditoria interna.....	33
2.4.3 Auditoria nos sistemas de controle interno.....	37
2.5 Controles na tesouraria.....	39
<b>3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
3.1 Breve histórico da organização.....	43
3.2 Estrutura administrativa.....	43
3.3 Obrigações da divisão de tesouraria.....	44
3.4 Funcionamento da divisão de tesouraria.....	45
3.5 Descrição dos documentos do contas a pagar.....	46
3.5.1 Processos de pagamentos efetuados na matriz.....	46
3.5.1.1 Pagamentos efetuados através de depósito em conta.....	50

3.5.1.2 Pagamentos efetuados em forma de boleto.....	50
3.5.1.3 Pagamentos efetuados em forma de cheque.....	51
3.5.1.4 Pagamento efetuado por meio de correspondência bancária.....	53
3.5.2 Processos de pagamentos efetuados para as regionais.....	54
3.5.3 Processo de controle de confirmação dos pagamentos.....	55
3.6 Controle do processo de conciliação bancária.....	57
3.6.1 Processo de arrecadação de entradas.....	58
3.6.2 Processo de conciliações de pagamentos e saídas.....	59
3.7 Processos de gerenciamento de caixa.....	61
3.7.1 Processo de gerenciamento de caixa - Aplicações.....	61
3.7.2 Processos de gerenciamento de caixa - Fluxo de caixa diário.....	62
3.8 Análise da pesquisa.....	64
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>66</b>
4.1 Conclusões finais.....	66
4.2 Resultado quanto aos objetivos específicos.....	67
4.3 Sugestões para futuros trabalhos.....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A civilização humana passa por rápidas mudanças. As constantes mudanças sociais, naturais e econômicas que ocorrem no planeta, e que conseqüentemente afetam fortemente também as empresas, forçam todas as ciências a procurar evoluir de modo a melhor analisar e responder os novos desafios. Em virtude disso a Contabilidade vem procurando novas formas de estudar e evidenciar o patrimônio, como também de auxiliar na administração do mesmo.

O desenvolvimento da ciência contábil esteve intimamente ligado ao desenvolvimento do capitalismo. Especialmente concebida para registrar e facilitar a interpretação dos fenômenos que afetam as situações patrimoniais e financeiras de qualquer ente.

No caso das organizações, a demanda por informações contábeis cresce a cada ano. Para os que desconhecem a ciência contábil, essa é basicamente uma ferramenta fiscal, entretanto sua atuação é muito mais ampla. Em sua criação e ao longo do acirramento da competição entre os mercados, o foco principal da contabilidade é gerencial.

A necessidade que os gerentes têm por informações gerenciais, para que os auxiliem nas tomadas de decisões que visam normalmente o futuro, torna cada vez mais complexo o trabalho da contabilidade. Ela não pode somente representar o que aconteceu no passado, e sim o que está acontecendo no presente e o que poderá ocorrer no futuro.

As empresas necessitam de métodos que as auxiliem a gerir melhor os seus recursos e a aplicação efetiva dos controles internos é fundamental para garantir que lhes dêem vantagens no gerenciamento. Uma empresa de economia mista regulada por uma agência nacional, respeita uma burocracia maior, tendo em vista as leis e atos normativos que ela deve seguir e que por muitas vezes pode prejudicar seu crescimento.

A utilização de controles internos nas empresas de economia mista vai além da qualidade e segurança das atividades para os proprietários do capital investido. Demonstra também que para transferência na utilização dos recursos públicos, o caráter político para escolha dos gestores destas empresas exige uma padronização das atividades a fim de evitar que decisões políticas gerem prejuízos à companhia.

Dessa forma, são avaliadas as normas da empresa juntamente com a necessidade que a mesma tem para alcançar seus objetivos e delimitam-se então quais os controles que deverão ser feitos internamente para que haja organização e crescimento da qualidade dos processos em seus departamentos.

Então, para atender as necessidades de uma organização é necessário conhecer as etapas técnicas que foram sistematizadas para o melhor funcionamento de cada setor que a constitui. Por isso, descrevesse os processos realizados e os controles que devem ser seguidos por seus colaboradores na execução das atividades, auxiliando administradores e sócios em suas tomadas de decisões.

Para satisfazer o proposto, o estudo realizado é feito através de uma pesquisa descritiva, demonstrando as características do setor de tesouraria da organização. Para traduzir e expressar as necessidades dos processos da empresa é usado também a pesquisa qualitativa onde demonstra e desmistifica a complexidade dos controles adotados em cada procedimento.

### **1.1 Tema e problema**

A sobrevivência das organizações, em um momento de grandes aquisições e fusões empresariais, depende da boa administração dos recursos por parte dos gestores das companhias. Para que os recursos sejam bem utilizados, planejamento e controles eficientes no uso do caixa são importantes.

As prestações de serviços, as compras de mercadorias para revenda e os investimentos feitos pelas empresas precisam ser realizados de modo que venham a gerar lucro para a empresa.

No ramo de distribuição de energia elétrica, as empresas podem realizar projeções de longo prazo, com pouca margem de erro no que se refere à quantidade de energia vendida, e dessa forma saber a quantidade que necessita contratar nos leilões de longo prazo de energia realizados pela CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica). Além disso, para maior parte de seus clientes, devido ao modelo econômico que é adotado pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) as empresas do setor elétrico não enfrentam concorrência no serviço de distribuição de energia. Logo, supõe-se que apesar do grande porte, elas não sofram grandes abalos no seu fluxo de caixa projetado.

Entretanto, esse setor regulamentado pela ANEEL, por conta do modelo econômico que é adotado por este órgão governamental do país, possui inúmeras características específicas às empresas do setor elétrico. Dentre as diversas normas impostas por essa agência, destaca-se que é ela quem define qual será a margem do lucro nas transações comerciais da atividade principal desse setor. Diante das amarrações impostas tanto pelo

braço governamental da companhia, e principalmente pelas normas da agência reguladora, qualquer perda financeira que a companhia venha a ter, mesmo tendo exclusividade com a maior parte de seus clientes na sua área de concessão, não poderá ajustar seus preços a fim de recuperar estes prejuízos.

Por estas características, a empresa Alfa, assim como as outras empresas do seu setor, precisa atuar com cautela em todas as suas atividades. Para tal, a utilização de controles internos nos processos é uma maneira de garantir as responsabilidades e dar as seguranças necessárias. Desta forma, o problema de pesquisa que se procura responder com o presente estudo é: *Como são os controles internos utilizados na tesouraria da empresa Alfa?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Buscando responder o questionamento da pesquisa foram formulados o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o sistema de controle interno utilizado nas atividades financeiras da tesouraria da empresa Alfa.

### **1.2.2 Objetivo específico**

Diante do objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- a) Fazer uma descrição dos processos e controles internos utilizados nas atividades da tesouraria da empresa Alfa.
- b) Classificar os controles internos utilizados nas atividades da tesouraria da empresa em estudo quanto as suas funções: preventiva, detectiva e corretiva.
- c) Confrontar o descrito na empresa estudada com o que foi pesquisado na fundamentação teórica.

d) Identificar oportunidades de melhorias nos processos financeiros através de aperfeiçoamento no uso dos controles internos.

### **1.3 Justificativa**

A pesquisa referente aos processos de controles internos da tesouraria da empresa Alfa, uma empresa de economia mista, tem o intuito de demonstrar os processos utilizados para melhor controle e desempenho de cada atividade realizada no setor, influenciando nas demais etapas da organização e em seus registros e rotinas de trabalho que futuramente irão espelhar os atos e fatos administrativos. Os controles internos em uma organização podem ajudar a atingir os objetivos de desempenho, lucratividade e perdas de recursos.

Quanto melhor alinhado for pela empresa, seus controles internos, maior o grau de alcance dos objetivos estabelecidos, garantindo uma informação financeira confiável. Para que se consiga obter sistemas eficazes de controle interno, a empresa deve adotar formas de gestão que agilize as ações administrativas e atendam seus objetivos de controle interno.

Martins, (1996, p.323 *apud* MIGLIAVACCA 2002, p.17) define que “controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para a sua correção”.

Para que se conheça a realidade e haja uma continuidade no processo administrativo de um determinado departamento é importante que as informações a respeito das rotinas de trabalho não sejam perdidas. As pequenas empresas, em sua grande maioria, não atribuem a importância necessária para um controle interno formal implantado em todas suas atividades.

Segundo Zenni (2007, p.25) os controles de procedimentos buscam a compreensão das funções, responsabilidades, políticas e procedimentos na empresa e, para tanto, devem ser adequados à estrutura da organização, bem definidos e documentados, de fácil interpretação e aplicação.

O acompanhamento se feito de forma não padronizada facilita a ocorrência de falhas e manipulações. Já as grandes organizações são mais bem estruturadas e diferenciam-se em seu estado administrativo gerencial, buscando constantemente a melhoria de seus controles internos nos processos relativos às áreas operacionais que integram a camada gerencial da empresa.

Segundo Attie (1992, p. 201) controle interno, é como uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável.

O acompanhamento dos controles internos busca demonstrar nesse estudo o interesse que os gestores possuem em alinhar todos os processos realizados no setor afim gerenciar antecipadamente todos os riscos de uma organização que almeja resultados confiáveis.

Diante destas análises feitas, por meio de estudos realizados na tesouraria e a análise dos controles já existentes, a empresa Alfa e seus gestores, poderão utilizar as análises feitas para melhorar seus processos internos e oferecer idéias para implantar controles nos demais processos que ainda não fazem parte do controle interno do departamento.

Na medida em que esta pesquisa conseguir atingir o seu maior objetivo, que será demonstrar o sistema de controle interno utilizado nas atividades financeiras da tesouraria da empresa Alfa, serão identificados todos os controles já existentes através de suas denominações de controle preventivo, detectivo e corretivo. A fim de uma avaliação se os mesmos não podem ser melhorados no processo em que estão inseridos.

Logo, a identificação dos controles internos do departamento da tesouraria, busca demonstrar todos os seus processos e como um sistema de controles internos proporciona melhorias para as atividades da empresa.

#### **1.4 Metodologia**

A monografia de graduação proporciona a concretização das experiências e dos estudos desenvolvidos durante a formação que resulta em um trabalho acadêmico sobre tema escolhido. É um estágio de sistematização do conhecimento do aluno sobre a realidade do estudo realizado.

Fachin (2002 *apud* BEUREN, 2003, p. 40), do ponto de vista didático, “Descreve a monografia como o ensaio, em que o educando alicerça as bases para um trabalho mais aprofundado, além do cumprimento de um requisito em certos cursos”.

Dessa forma, por meio da monografia de graduação pode-se ampliar e aprimorar a capacidade de discutir o tema proposto podendo ser através da formulação de um problema e da sua apresentação de uma maneira clara e sistêmica, objetivando um dado fenômeno.

A partir de um estudo científico, como a monografia, é que se pode avaliar quais são os problemas e soluções que são relevantes no ambiente onde foi realizado a pesquisa, neste caso descritiva e quantitativa, aplicada na empresa Alfa.

Neste trabalho empregou-se a pesquisa descritiva e qualitativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Matar (2001, p. 18) “possui objetivos bem definidos, procedimentos formais, são bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”. O trabalho utilizará as informações obtidas através do acompanhamento das atividades aplicadas na tesouraria da empresa alvo do estudo, para identificar seus processos internos. Os dados obtidos neste trabalho são do setor da tesouraria da empresa Alfa.

Andrade (2002 *apud* BEUREN et al., 2006) afirma que a pesquisa descritiva preocupa-se com a observação dos fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva tem como característica fundamental, a descrição de determinados fatos constatados na população e demais envolvidos, sem que sofra interferências do pesquisador.

Esta classificação neste trabalho deve-se ao fato de apresentar como principal objetivo descrever os controles internos na tesouraria da empresa bem como demonstrar que tipos de controles são utilizados em cada etapa dos processos na organização estudada.

Será utilizada também quanto à abordagem a pesquisa qualitativa, onde há o envolvimento de ouvir o que as pessoas têm a dizer, explorando suas idéias e preocupações sobre determinado assunto.

Para Richardson (1999, p. 80), as pesquisas do tipo qualitativas servem para “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Já para Gil (2002, p.21, *apud* HIROFUMI, 2007, p.57)

A pesquisa qualitativa, nas ciências sociais, se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantitativo. Ela trabalha com o universo de significados, crenças, aspirações e atitudes, que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis. A diferença entre qualitativo e quantitativo é de natureza. O conjunto desses dados não se opõe. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Onde há o envolvimento de ouvir o que as pessoas têm a nos dizer, explorando suas idéias e preocupações sobre determinado assunto.

Richardson (1999, p. 80), menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexibilidade de determinado problema analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

A opção por esses procedimentos justifica-se pelo fato de que o objeto de estudo desta pesquisa, que são os controles internos dos processos da tesouraria ainda não receberam tratamento analítico.

Para a obtenção dos dados referentes aos controles internos é realizado o acompanhamento dos trabalhos executados pelos colaboradores da organização demonstrando os controles já existentes no departamento da tesouraria. O acompanhamento é realizado com chefe da tesouraria da empresa *Alfa* e seus funcionários. Na parte qualitativa serão interpretados os controles identificados, demonstrando quadros que descrevem os processos e após identificam os controles e suas classificações quanto à denominação de controles preventivos, detectivos e corretivos.

### **1.5 Limitações da pesquisa**

O presente trabalho apresenta algumas limitações quanto à execução desta pesquisa. Entre elas, destacam-se:

- Os dados são coletados por meio de pesquisa e acompanhamento, aplicados na empresa Alfa;
- Realiza-se somente na área da tesouraria da empresa Alfa;
- A disponibilidade, bem como o interesse da empresa e de seus colaboradores para fornecer os dados pertinentes à pesquisa;
- Os dados levantados valem somente para a empresa Alfa.

## **1.6 Organização do trabalho**

O presente estudo foi dividido em 4 capítulos que seqüencialmente integram as partes proporcionando integração ao trabalho e facilitando o seu entendimento, onde o primeiro capítulo evidencia o contexto no qual está inserido o estudo, bem como sua importância. Capítulo este composto do tema e problema, objetivos da pesquisa, justificativa do estudo, metodologia, limitações da pesquisa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é abordada a fundamentação teórica do objeto pesquisado, no qual é caracterizada a empresa Alfa. Trata também dos conceitos de controles internos bem como um de seus instrumentos, a auditoria contábil.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso realizado no departamento da tesouraria da empresa Alfa. Nesta fase, todos os controles existentes no setor da tesouraria e que são realizados efetivamente pelos executores responsáveis são detalhados e identificados quanto as suas denominações. Todos os processos são apresentados através de figuras e seqüencialmente é apresentada a descrição minuciosa de todas as etapas alocadas em cada controle executado.

E finalmente, no quarto capítulo, são apresentados os resultados e as conclusões quanto aos objetivos e quanto às sugestões para trabalhos futuros, seguidos das referências utilizadas para a elaboração e fundamentação do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são abordadas fontes literárias, de modo a ser traçado um quadro teórico, a fim de fornecer estruturação conceitual, bem como confirmação da teoria na pesquisa. A fundamentação deste estudo é realizada através da conceituação das empresas de economia mista bem como os tipos de controles organizacionais internos que estão inseridos nas mesmas. Conceitos e tipos de controles internos e auditorias que são realizados nos processos e atividades nos setores de Tesouraria.

### **2.1 Empresas de economia mista**

A administração Pública pode intervir no domínio econômico através da criação de empresas estatais, tanto as empresas públicas quanto as sociedades de economia mista.

Segundo o artigo 173 da Constituição Federal de 1988: “Ressalvados os casos previstos nesta constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definido em lei”.

Sendo assim, o Estado pode explorar diretamente áreas econômicas quando essas são de relevante interesse a sociedade. A caracterização de uma sociedade de economia mista não se dá apenas pela presença do Estado como acionista majoritário. É necessária lei que autorize a sua criação. Para evitar confusões, faz-se necessário lembrar que a sociedade de economia mista demanda conjunção de capitais de pessoas governamentais com capitais particulares.

Assim as sociedades de economia mista têm como características também ser pessoa jurídica de direito privado, registro na junta comercial do Estado em que está situada e somente podem ser criadas por autorização legislativa.

Além de auditorias convencionais realizadas pela ANEEL e pelo Tribunal de Contas do Estado, a empresa Alfa também pode sofrer auditorias da Comissão de Valores Mobiliários, por ser uma companhia de capital aberto com ações listadas na BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.

## **2.2 Controle organizacional**

Segundo Atkinson (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”. Dessa forma pode-se ter conhecimento de quais objetivos e causas do objeto controlado; proporcionando informações a fim de orientar os caminhos a serem seguidos para um melhor controle.

O controle de uma organização tem como objetivo monitoramento do desempenho, a partir da análise de um padrão. Como os ciclos operacionais das empresas mostram-se atualmente mutáveis e desafiadores torna-se necessário controlar com mais segurança e assertividade as mudanças nos processos relativos ao patrimônio da organização.

Segundo Oliveira (2001, p.136) o controle em uma organização é a ultima etapa do processo seqüencial administrativo, consistindo em: comparar a realidade com o previsto; identificar os desvios se houver; analisar as causas desses desvios e implantar medidas corretivas visando garantir a continuidade e integridade da empresa. Estas descrições demonstram qualquer processo de controle adotado em uma organização.

O cumprimento de importantes funções de controle como envolvimento na elaboração e aprovação dos procedimentos, supervisão e proibição de acesso não autorizado é como uma consciência do controle da administração, é a regularização essencial de seus processos. A fim de avaliar, padronizar e limitar os processos de uma empresa os controles organizacionais dividem-se em controles internos e externos.

## **2.3 Controles internos**

A preocupação por parte das organizações com inúmeros casos de fraudes nas empresas fez com que os controles internos dos seus processos ganhem uma maior atenção. Essa preocupação ocorre em qualquer tipo de organização.

Segundo Sá (1998, p. 106):

O controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Assim, fica evidente que é imprescindível a implantação de controles internos nas empresas de economia mista. Os controles internos devem ser adequados realmente aos trabalhos executados na organização, sendo compreensíveis nas ações corretivas o mais específico possível.

Segundo Oliveira (2001, p.138) o controle interno é conceituado como:

O conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades, intencionais ou não – que possam afetar negativamente o desempenho da entidade; ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira; resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais financeiros.

Nos controles internos a abrangência dos princípios contábeis e o uso da legislação vigente garantem menos riscos operacionais, tornando-se assim uma obrigação. As demonstrações contábeis apresentadas nas organizações devem estar baseadas em fatos geradores que possuam controles internos para que nenhum dado apresentado à alta direção seja deturpado a fim de apresentar resultados não condizentes com a realidade da empresa

Boynton, Johnson e Kell (2002, p.320) apresentam a seguinte definição do COSO para Controles Internos:

Controles Internos são um processo operado pelo conselho de administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis; eficácia e eficiência de operações.

Proteger o patrimônio da entidade é um dos principais objetivos dos controles internos, onde corrobora com a atual situação financeira da organização.

As organizações necessitam de controles internos rigorosos e corretos que demonstrem informações adequadas em suas atividades para corrigir suas ações em novas situações.

Pode-se esperar que controles internos forneçam apenas segurança razoável, não segurança absoluta, a administração e ao conselho de administração de uma entidade, em razão de suas limitações inerentes e da necessidade de consideração dos custos e benefícios relativos de sua implantação. (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002, p.321).

Assim, há uma forte ligação entre a contabilidade e o controle interno. Para que melhor sejam atingidos os objetivos de alguns controles internos é necessário o acompanhamento dos valores alcançados ou desvios apresentados, onde demonstrarão se os mesmos foram eficazes e eficientes nos processos onde foram implantados.

### **2.3.1 Características do controle interno**

Um sistema de controle interno deve haver em qualquer tipo de empresa. Através das estratégias que a empresa utiliza é que mudam as funções dentro de suas características e categorias. A constante modificação de entradas e saídas de dados torna o controle interno um sistema aberto. Onde as modificações constantes para melhor estruturação são aceitas para que no fim atenda as reais necessidades da organização no atual momento. Todos colaboradores devem compreender a aplicação do controle interno em sua área para que as políticas adotadas sejam eficazes e eficientes.

Segundo Lunkes (2007, p.153) os controles internos podem ser segregados em três grandes categorias: organizacionais e estruturais, avaliação de riscos e sistema de informação e de métodos e procedimentos, como apresentado na figura 1.



**Figura 1: Sinótico das alavancas de controles internos**

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007, p.153)

Através das delegações das responsabilidades definidas os controles internos se originam. Segundo (LUNKES, 2007) os responsáveis devem ter conhecimento das categorias da figura acima para estruturar os controles internos necessários. Assim tem-se a classificação e tipos dos controles internos.

### 2.3.2 Classificação e tipos de controles internos

Segundo Oliveira (2001) os controles internos são categorizados em três tipos divididos por componentes conforme figura 2 a seguir:

CONTROLES INTERNOS	COMPONENTES
<p style="text-align: center;">Procedimentos administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de normas e procedimentos;</li> <li>• Segregação de Funções</li> <li>• Atribuição de Responsabilidades</li> <li>• Adequada delegação de Funções</li> <li>• Organograma bem definido e transparente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Sistema de Informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de dados corretos e confiáveis</li> <li>• Adequadas análises e registro em tempo adequado</li> <li>• Adequada análise de custo/benefício.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Sistema Contábil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correta situação financeira patrimonial;</li> <li>• Informações gerenciais conforme as necessidades dos usuários;</li> <li>• Sistemas de avaliação de desempenho.</li> </ul>

**Figura 2: Classificação de controles internos**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001).

As classificações da figura apontam os procedimentos administrativos, sistemas de informações e sistema contábil, demonstra o desempenho e as informações gerenciais da organização. Os componentes dos controles internos são adequados a estrutura da organização e definem em cada área, processos bem definidos, documentados e de fácil interpretação e aplicação. Dessa forma, segundo Silva Junior (2000), o controle interno atende seus objetivos básicos que são integridade, existência e precisão. A integridade de que todas as operações sejam lançados pelo sistema contábil, a existência que se refere ao controle interno do sistema e a precisão que se relaciona com a captação adequada dos valores e quantidades das operações.

Segundo Dias (2006, p. 3):

O entendimento do objetivo do controle, de forma ampla e irrestrita, é de fato, o principal elemento para a conclusão sobre a melhor forma de sua adoção. A identificação deste objetivo possibilita a correspondente averiguação sobre seu alcance, o que assegura o controle sobre a eficácia do processo.

Assim, com a tecnologia e os modernos sistemas de informação que se utiliza atualmente, se estes atenderem aos componentes de controles internos, diminui-se a utilização de rotinas ineficazes que ao invés de corroborarem para a agilidade e segurança dos processos

criem travas e façam com que as pessoas envolvidas em seus processos trabalhem vagarosamente devido a processos puramente conceituais.

Quando um controle interno é criado seu intento é estabelecer uma função para que possa aperfeiçoar o processo produtivo que pode ser: preventivo, detectivo e corretivo. Dentre as três funções do processo produtivo a que tem uma maior relevância é a função preventiva, pois desempenha uma espécie de mapa para a execução do processo prevenindo a futura ocorrência dos problemas. Para que os problemas sejam prevenidos se faz necessário a criação de controles que ajudem a identificar os possíveis riscos (DIAS, 2006).

Já as outras duas funções detectiva e corretiva são utilizadas quando existem falhas por parte dos envolvidos no processo. Moscové, Simkin, Bagranoff (2002, p. 199) descrevem controles detectivos e corretivos da seguinte maneira:

Controles detectivos – referem-se a procedimentos de controle adicionais que informem à administração se a eficiência operacional e a adesão às diretrizes gerenciais prescritas estão sendo alcançadas.

Controles corretivos - visam corrigir os problemas descobertos pelos controles detectivos. Incluem procedimentos que identifiquem a causa dos problemas, corrigir as dificuldades ou erros, bem como modificar o sistema da empresa para que ocorrências futuras do problema sejam eliminadas ou minimizadas.

É necessário que se entenda que alguns tipos de falhas ou riscos existentes nas organizações detectadas sofrem ações de fatores externos que só podem ser identificados após o acontecimento destes. Assim, cria-se a seqüência lógica para que os controles internos atendam todas as expectativas criadas quando os mesmos foram desenhados que são a criação de controles internos seguros quanto a falhas nos processos, a criação de maneiras para identificar suas falhas levando a correção destas (DIAS, 2006).

Para que os controles internos dos processos sejam efetivos e surtam efeitos se faz necessário auditá-los, a fim de aprimorá-los para resultados eficientes.

### **2.3.3 Princípios de controles internos**

A fim de prevenir erros e irregularidades, segundo o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p.61), alguns princípios de controle internos da lista abaixo devem ser seguidos como:

- a) a autoridade deve ser determinada, de acordo com a orientação da administração. Caso não haja esta delegação de autoridade, o controle será ineficiente;
- b) a contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um colaborador ou um departamento não deve ocupar uma posição em que tenha ao mesmo tempo o controle das transações e de seus registros contábeis. Mesmo em ambientes altamente informatizados, onde a introdução dos dados no sistema de informação é feita pelo departamento que efetua as transações, o controle do registro contábil é de responsabilidade do departamento contábil, que deve deter o controle final da contabilização desta transação;
- c) todas as transações da empresa devem ser realizadas mediante autorização prévia. A autoridade máxima em uma organização pertence aos acionistas ou controladores e é delegada à administração. Esta estabelece as condições nas quais devem ser executadas as transações específicas;
- d) é preciso utilizar provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata e adequadas. As transações registradas na contabilidade devem coincidir com as existentes nos demais sistemas operacionais da empresa e devem estar documentadas [...]

Assim, para que os princípios dos controles internos tenham eficiência é necessário que sejam determinados pela administração da organização. Os registros devem ser bem distribuídos e cada função deve ser definida e executada por colaboradores diferentes com autorização prévia dos administradores e acionistas. E ainda, demonstrar a igualdade das informações contábeis com as informações operacionais registradas em seus sistemas.

Ainda segundo o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p.61) os controles internos devem seguir os princípios abaixo:

- [...] e) Nenhum colaborador da organização deve ter, sob controle, a responsabilidade de todo o ciclo de uma transação comercial. As operações devem ser planejadas de forma que mais de uma pessoa ou departamento participe de cada transação. Desta forma, o trabalho de um torna-se a prova do outro. A segregação de funções contribui para a eficiência das operações e detecta mais rapidamente erros ou fraudes;
- f) a rotação de colaboradores na execução dos trabalhos é fundamental, já que esta atitude minimiza as oportunidades de ocorrência de fraudes, estimula inovações e aumenta a qualificação técnica e profissional dos colaboradores. Além do mais, a adoção deste princípio, reduz significativamente a dependência pelos “especialistas” e resulta em novas idéias sobre sistemas, métodos e processos;
- g) é de fundamental importância que todos os colaboradores da empresa saiam de férias. O descanso colabora para a “reposição de energias” e é um direito trabalhista. O acúmulo de férias ou seu abono pode estar criando, dentro da empresa, os chamados “especialistas” e constituindo passivos trabalhistas potenciais, isto porque, ao desligarem-se da empresa, poderão acioná-la judicialmente, reivindicando as férias não gozadas. Possuir funcionários que não gozem férias significa, também, manter encobertas fraudes e erros que porventura existam;

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

A importância das atribuições e responsabilidade de cada colaborador é o fator chave de sucesso no cumprimento dos princípios contábeis. Pois é através de uma definição correta das atividades a serem desempenhadas e da transparência dos processos realizados que se alcança o desejado exposto nos princípios dos controles internos.

Além disso, segundo o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p.61) os controles internos também devem seguir os princípios abaixo:

- i) todos os colaboradores, em especial os envolvidos com as atividades de controle, devem ser cuidadosamente selecionados e treinados. É saudável a vida pregressa e as referências apresentadas pelos candidatos à emprego. O treinamento familiariza os colaboradores com as novas tarefas e os situa dentro do contexto e normas da empresa. As compreender o que dele se espera, o funcionário contribui para o aumento da eficiência operacional e a redução de custos;
- j) os responsáveis pela custódia de numerários e outros ativos da empresa devem ter seguro-fidelidade, permitindo proteger os ativos em caso de possíveis fraudes, contribuindo também como inibidor de ações danosas contra seu patrimônio. Os colaboradores devem estar cientes que a companhia seguradora só indenizará a empresa dos prejuízos, quando registrar-se ocorrências dessa natureza às autoridades policiais e os responsáveis forem devidamente conhecidos;
- k) é recomendável a utilização de meios eletrônicos para o registro automático das transações. O avanço tecnológico e o barateamento dos recursos de informática permitem o desenvolvimento de sistemas que aumentam consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as transações;

Os princípios e fundamentos do controle interno não são imutáveis para todas as empresas. Cada organização deve pré-estabelecer os mesmos dentro de sua realidade e estrutura. Assim a administração tem a responsabilidade da adequação dos controles desenvolvidos na organização.

Sá (1993, p. 112), são considerados princípios fundamentais:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

A fim de atender os princípios dos controles internos é necessário que exames minuciosos sejam realizados nos processos da organização. A auditoria tem por objetivo a averiguação destes processos.

## 2.4 Auditoria

O surgimento da necessidade de confirmação dos registros contábeis fez com que as empresas tivessem que aprimorar os controles e procedimentos internos, com o interesse de reduzir custos e tornar os negócios mais competitivos. Entretanto, para que fossem investidos capitais de terceiros tornou-se necessário à aplicação da auditoria nas organizações.

Crepaldi (2004, p.23) define auditoria como “levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”.

Um elemento indispensável para as organizações e que pode auxiliar a confirmar a eficiência dos controles administrativos, contábeis e fiscais é a auditoria. Através do grande desenvolvimento econômico que as empresas enfrentam com o passar dos anos há cada vez mais a utilização da auditoria (PINHO, 2007). O crescimento acelerado das organizações necessita de um maior controle na confirmação de seus registros contábeis resguardando seu patrimônio bem como a veracidade e exatidão dos mesmos.

Segundo Almeida (2007, p.25):

[...] futuros investidores precisavam conhecer a posição patrimonial e financeira, a capacidade de gerar lucros e como estava sendo efetuada a administração financeira dos recursos na empresa (natureza as fontes de recursos e aplicações destes). Esta necessidade de informação era para que o investidor pudesse avaliar a segurança a liquidez e a rentabilidade de seu futuro investimento. A melhor forma de o investidor obter estas informações era por meio das demonstrações contábeis da empresa [...]

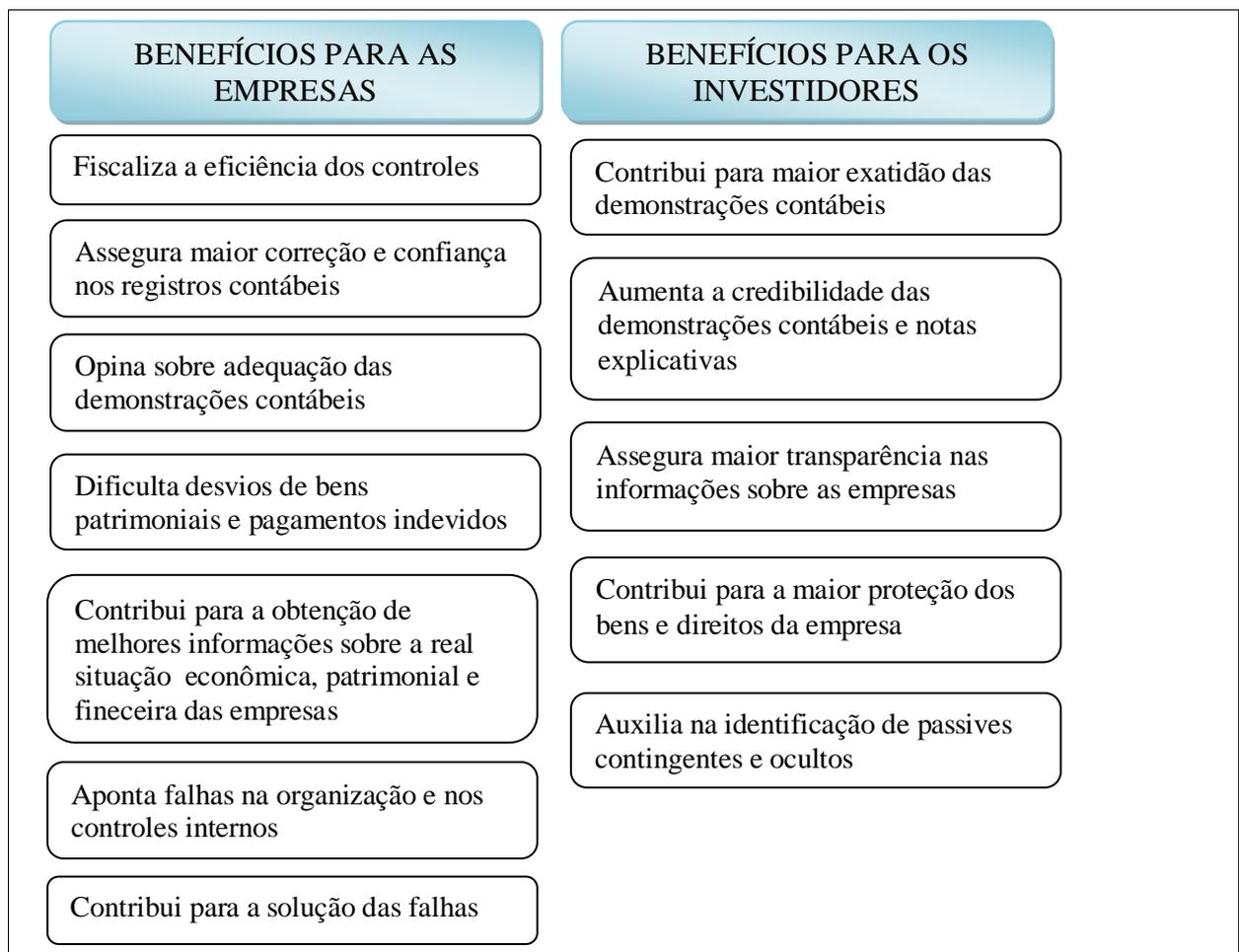
Pela grande importância que as demonstrações contábeis têm para os seus futuros investidores, algumas medidas de segurança têm que ser aplicadas para que não ocorram manipulações de dados e informações, pois os dados para possíveis investimentos e gerenciamento da organização são retirados das mesmas. Para que essas medidas sejam examinadas corretamente se faz necessário que os processos possam ser examinados por um profissional com capacidade técnica, mais conhecido como auditor.

Do ponto de vista de Holmes (1956 *apud* SÁ 1998, p. 24):

[...] a auditoria é uma crítica e sistemática observação do controle interno da Controladoria e dos documentos em geral que circulam em uma empresa, isto porque existem mesmo até fatos de natureza extra patrimonial que são objeto de observação do auditor, para que possa fundamentar as suas conclusões [...]

Atualmente as empresas já possuem seu conjunto de procedimentos internos evitando o máximo possível à ocorrência de erros. Conjunto esse de procedimentos conhecidos na prática como sistema de controle interno. Através de um eficiente controle interno o risco de erros em seus registros é muito menor do que em uma empresa que não possui ou até mesmo possui uma aplicação ineficiente e muitas vezes omissa de seus controles internos.

As vantagens e os benefícios da auditoria podem ser resumidos através da figura 3:



**Figura 3: Vantagens e benefícios da auditoria**

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2001, p. 23)

O auditor, profissional técnico responsável, atua geralmente no mesmo campo tanto na auditoria interna quanto externa, o que diferencia os dois tipos são seus objetivos e para quem são apresentados os resultados do seu trabalho.

#### **2.4.1 Auditoria externa**

Uma das classes de auditoria é a auditoria externa, técnica que permite julgar os registros e demonstrações contábeis. Para Almeida (2007, p.25) “a auditoria externa ou auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista”. Através do crescimento acelerado e a ampliação do mercado e suas concorrências as empresas sentiram a necessidade de aprimorar seus controles e procedimentos para que continuassem a sobreviver no ramo em que estavam inseridas.

Com a necessidade que os investidores e administradores das organizações sentem em averiguar os dados das companhias, existe a demanda pela atuação de profissionais que examinem e emitam através de sua capacidade técnica sua opinião de como são escriturados os registros e demonstrações contábeis da entidade. Este profissional pode ser denominado auditor externo.

Segundo Crepaldi (2004, p.48) a auditoria externa:

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Essa ramificação da auditoria permite demonstrar dessa forma se os princípios de contabilidade foram utilizados e respeitados quando dos lançamentos contábeis feitos na entidade. O trabalho da auditoria externa evidencia e recomenda através de seu parecer a situação das informações econômico-financeiras do patrimônio, bem como o reflexo das operações contábeis.

Através das regulamentações e determinações referentes a necessidade das auditorias independentes, esse trabalho torna-se obrigatório para significativa parte das organizações.

Para Almeida (2007,p.28):

[...] somente em 1965, pela lei n. 4.728 (disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para seu desenvolvimento), foi mencionada pela primeira vez na legislação brasileira a expressão “auditores independentes”. Posteriormente o Banco Central do Brasil – BCB – estabeleceu uma série de regulamentos, tornando obrigatória a auditoria externa ou independente em quase todas as entidades integrantes Sistema Financeiro Nacional – SFN – e as companhias abertas... [...] [...] Em 1976, a Lei das Sociedades Anônimas por ações n. 6.404/76, art.177) determinou que as demonstrações financeiras ou contábeis das companhias abertas (ações negociadas em Bolsa de Valores) serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

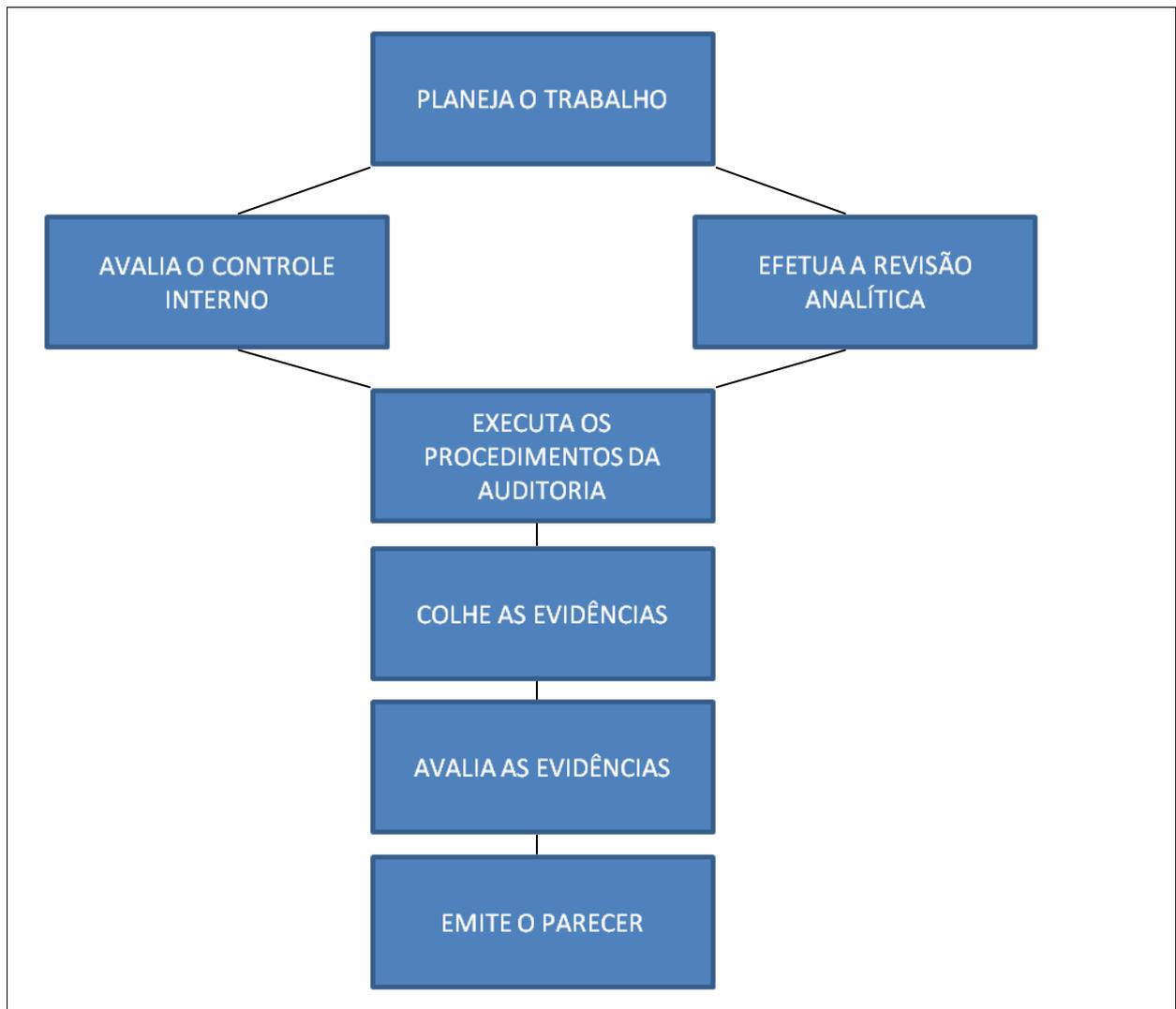
A auditoria Externa é desempenhada por um profissional que não tenha vínculo com o quadro de funcionários da empresa, ou seja, um profissional independente. Os trabalhos são prestados através de um contrato de prestação de serviço e os testes se aplicam onde se vê necessidade de apontar questões esclarecedoras para a conclusão dos trabalhos realizados (CREPALDI, 2004).

Alguns dos fatores que influenciam as empresas para que uma auditoria externa seja contratada são: a obrigação legal que as companhias abertas e empresas de grande porte tem perante aos órgãos reguladores, imposição de bancos e fornecedores para fornecimento de financiamentos, medidas de controles internos e até para fins de cisão, fusão e incorporação das empresas.

Entre os órgãos relacionados com os auditores e que regulam as atividades executadas pelos mesmos temos a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, o Instituto Brasileiro de Contadores – Ibracon, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC, o Conselho Regional de Contabilidade – CRC e o Instituto dos Auditores Internos do Brasil – Audibra.

Como o objetivo do auditor externo é emitir sua opinião sobre as demonstrações financeiras que examina, o mesmo planeja seu trabalho de forma adequada a cada entidade, pondera o sistema de controle interno e revisa os registros a fim de comprovar as informações apresentadas nas demonstrações contábeis.

A seguir tem-se, conforme figura 4, as etapas pelas quais o auditor deve seguir em seu trabalho:



**Figura 4: Passos de auditoria**  
 Fonte: Almeida (2007, p.47).

Após o auditor realizar todos seus procedimentos e técnicas é emitido então seu parecer de forma clara e objetiva para os sócios, acionistas, diretoria ou até o conselho de administração. A auditoria externa tem a preocupação de verificar as demonstrações contábeis diferente da visão da auditoria interna que visa elaborar sugestões para o aperfeiçoamento da gestão da entidade.

#### 2.4.2 Auditoria interna

Através da necessidade que os administradores, sócios e acionistas sentiram com a expansão de seus negócios, os procedimentos e normas internas das empresas tiveram que

passar por um melhor acompanhamento. Dessa forma, surge a outra ramificação da auditoria que é a auditoria interna.

Para Oliveira (2001, p.16) a auditoria interna:

É o instrumento de controle administrativo e de verificação sistemática da eficácia e eficiência das atividades operacionais. Enfoca a avaliação dos controles internos das atividades e processos administrativos e operacionais, analisando as deficiências e os riscos envolvidos.

A auditoria interna é inexaurível, pois o auditor permanece dentro da empresa examinando seus processos e verificando se as atividades estão sendo desenvolvidas corretamente. O auditor interno não pode ser subordinado aos trabalhos que são examinados por ele e também não deve exercer atividades que possam vir a passar por seus testes de verificação. A área da auditoria interna na empresa tem de ser um departamento a parte (FRANCO, 2009).

Segundo Crepaldi (2004, p.53) “a auditoria interna deve estar vinculada aos mais altos níveis de uma entidade, para que tenha um trabalho mais abrangente”.

Andrade (1999) enfatiza que a eficácia do sistema de controle interno requer da estrutura montada a capacidade para avaliar e apreciar, de maneira contínua, os resultados da organização. Convergindo com os objetivos, metas e resultados propostos pela alta direção, documentando a atividade de controle e fazendo-a interagir com as estruturas operacionais e de informação. Subdivide-se os controles em: controles internos contábeis e financeiros; controles internos gerenciais; e controles internos operacionais. Attie (1998), *apud* Mota (1998, p. 125), cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte-Americano de Contadores Públicos (AICPA) quanto ao controle interno contábil e financeiro:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar os ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o segmento das políticas administrativas prescritas.

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

Nas organizações os instrumentos de controle gerencial são utilizados pelos diretores, assim os mesmos podem detectar informações relevantes no que se refere ao método de trabalho praticado pelos respectivos gestores, no processo de oferecer subsídio aos controles gerenciais (FILHO, 2005).

Muitas vezes o conceito de controle interno fica reservado a conformidade, performance e responsabilização, sem uma visão sistêmica do conjunto de ações/reações de qualquer elemento da organização com impacto no alcance dos objetivos e metas.

O quadro 1 apresenta os principais aspectos e diferentes abordagens de controle interno, segundo alguns órgãos internacionais de auditoria:

<b>PRINCIPAIS ASPECTOS</b>	<b>COBIT</b>	<b>SAC</b>	<b>COSO</b>	<b>SAS 55 E 78</b>	<b>COCO</b>
Definição de controle interno	Adaptada do COSO. São as políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais criadas para prover razoável segurança de que os objetivos serão alcançados e de que eventos não desejados sejam prevenidos	Conjunto de processos, funções, atividades, subsistemas e pessoas grupados ou segregados de forma consciente para assegurar eficácia no alcance de objetivos e metas	Processo implementado por diretores, gestores e empregados, destinado a prover segurança razoável para atingir eficácia e eficiência	Mesma do COSO	Constitui todos os elementos de uma organização (incluindo recursos, sistemas, processos, cultura, estrutura e tarefas) que, em conjunto, apóiam as pessoas para atingir os objetivos da entidade.
Primeiros Destinatários	Gestores, usuários e auditores dos sistemas de informação.	Auditores internos	Gestores	Auditores externos	Gestores
Controle interno visto como	Conjunto de processos, incluindo políticas, procedimentos, práticas e estrutura da organização.	Conjunto de processos, subsistemas e pessoas	Processo	Processo	Conceito amplo que engloba todos os elementos de uma organização que contribuem para atingir objetivos da organização

PRINCIPAIS ASPECTOS	COBIT	SAC	COSO	SAS 55 E 78	COCO
Objetivos organizacionais do controle interno	Eficiência e eficácia operacional, relatórios financeiros confiáveis e compliance 13 com leis e regulamentos	Eficiência e eficácia operacional, relatórios financeiros confiáveis e compliance com leis e regulamentos.	Eficiência e eficácia operacional, relatórios financeiros confiáveis e compliance com leis e regulamentos.	Eficiência e eficácia operacional, relatórios financeiros confiáveis e compliance com leis e regulamentos.	Avaliação dos principais objetivos da organização e dos riscos associados
Foco	Sistemas e tecnologia da informação	Sistemas e tecnologia da informação	Toda a entidade	Relatórios financeiros	Toda a entidade
Avaliação da eficácia do controle interno	Num período de tempo	Num período de tempo	Em momentos específicos	Num período de tempo	Em momentos específicos
Responsável pelo controle interno	Gestores	Gestores	Gestores	Gestores	Gestores

**Quadro 1: Diferentes abordagens de controle interno, segundo órgãos internacionais de auditoria - COBIT, SAC, COSO, SAS 55/78 e COCO.**

Fonte: Figueiredo (2002, p. 26)

Para que todos os controles sejam efetivamente seguidos e realizados como desenhados previamente é necessário que sejam realizadas auditorias nos mesmos, para que por fim atendam todas as necessidades dos interessados.

A definição dos principais aspectos em cada órgão de auditoria se iguala em muitos pontos como: aspecto de responsabilidade pelo controle interno, objetivos organizacionais se igualam, demonstrando o foco nos mesmos objetivos independente da forma utiliza. Nos demais aspectos que não se igualam pode-se perceber que a essência e objetivos são muito parecidos, porém aplicados em situações e períodos diferentes.

O controle interno tem como finalidade a proteção do patrimônio e à confiabilidade dos dados obtidos para os gestores das organizações. Attie (1992) registra que o controle interno tem como objetivos: comprovação da veracidade dos relatórios; prevenção de fraudes; detecção de erros; proteção dos ativos e motivação da eficiência do pessoal.

### 2.4.3 Auditoria nos sistemas de controle interno

Para que os sistemas de controles internos criados em uma organização sejam eficazes e eficientes é necessário que aconteçam auditorias em cada etapa dos mesmos para perceber quais suas falhas e quais os reais benefícios que estes estão trazendo para o setor que os utiliza. A necessidade que as empresas possuem em preparar cada vez melhor seus relatórios financeiros e contábeis faz com que os auditores conquistem um maior espaço para manejar o seu instrumento de controle nas organizações que é a auditoria.

Segundo Franco & Marra (1996, p. 22) define-se a auditoria da seguinte maneira:

A técnica contábil que – através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade – objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais e normas de Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômica – financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.

Sendo dessa forma a auditoria, um conjunto de normas e procedimentos específicos onde é utilizada para avaliar determinadas informações sendo um complemento para a contabilidade atingir de modo pleno sua finalidade. Franco & Marra (1992, p.25) comentam que o objetivo da auditoria é a idoneidade de todos os elementos de controle do patrimônio administrado e demais documentos que comprovem a veracidade dos registros e legitimidade dos atos administrativos.

Para Motta (1992, p. 15) a auditoria conceitua-se como:

O exame científico e sistemático dos livros, contas, comprovantes e outros registros financeiros de uma companhia, com o propósito de determinar a integridade do sistema de controle interno contábil, das demonstrações financeiras, bem como o resultado das operações e assessorar a companhia no aprimoramento dos controles internos, contábeis e administrativos.

Dessa forma tem-se que através dos relatórios emitidos pelo auditor que a administração consegue visualizar e analisar se os sistemas e controles utilizados pela empresa contribuem nos objetivos pré-estabelecidos para atingir suas metas. Os exames efetuados pelos auditores são realizados de acordo com as normas de auditoria usualmente aceitas onde são inclusos os procedimentos que os auditores julgarem necessários, em

determinada situação, comprovando se os registros contábeis foram executados de acordo com os princípios de contabilidade em via de regra aceitos. Demonstrem também, se as demonstrações contábeis decorrentes refletem adequadamente a situação econômica financeira do patrimônio, os resultados do período examinado e demais ocorrências neles demonstrado.

Segundo Dias (2006, p. 5) “a avaliação dos controles internos pelos auditores compreende em três fases básicas da execução: levantamento de processo, análise dos controles internos e verificação da conformidade dos procedimentos executados e da eficiência dos controles internos adotados no processo”. Na fase de levantamento do processo, o auditor conhece todos os procedimentos executados, identifica os objetivos que estão envolvidos e demonstra quais controles suportam sua eficácia. Essa fase é indispensável para que seja feita uma análise eficaz dos procedimentos da organização demonstrando como todos os processos acontecem. Nesta fase é realizada a documentação dos processos que o auditor terá que executar para analisar os controles internos.

Numa segunda fase da auditoria dos controles internos tem-se a análise dos mesmos verificando se os mesmos são controles preventivos, detectivos ou corretivos. Com estas observações são obtidas todas as informações envolvidas, a avaliação dos controles, o entendimento do processo e também a base para as possíveis sugestões de melhoria.

Para Dias (2006, p.7):

O relacionamento com o auditado é preponderantemente para uma eficaz avaliação dos controles internos, pelo enfoque de uma Auditoria de Processo, podendo, a partir do tipo de abordagem firmada, representar uma aliança para a promoção e a divulgação dos valores agregados ou, até mesmo, um obstáculo para a definição e aceitação das sugestões representadas pelo auditor.

Após todas as análises realizadas é feita a verificação da conformidade dos processos que são executados e a eficácia dos controles internos que a empresa adota em cada processo. Esta análise é documentada e então o auditor pode verificar alguns pontos como cita (DIAS, 2006):

- Aplicação correta dos controles internos já existentes;
- Comprovação da documentação dos mesmos;
- As implicações nos processos; e
- Exemplificação e dimensão dos resultados obtidos pelos processos internos.

Com o término da auditoria se faz necessário que os resultados dos testes realizados pelo auditor sejam totalmente divulgados para os funcionários da empresa.

Dessa forma, a empresa pode ter uma visão processual de suas atividade de negócio, promovendo o entendimento do valor agregado em cada fase e da participação de todos os colaboradores nos processos existentes (DIAS, 2006).

Atualmente a auditoria deixou de ser, para as organizações, exclusivamente um instrumento a mais, criado pela administração para acrescer seus controles sobre o que ocorre na organização. A auditoria torna-se hoje em dia um elemento indispensável de confirmação da eficiência dos controles, tranquilizando a administração, dando uma maior segurança para os investidores, assim como para o fisco, que através de suas auditorias, possui uma eficiente forma de aferição de resultados, que contribui indiretamente para melhor aplicação das leis fiscais.

A fim de continuar mantendo um bom desempenho econômico, cada vez mais as organizações, estão fazendo o uso dos controles internos para conquistar a eficácia. Uma das áreas da empresa que necessita o estudo de seus controles, é a tesouraria, com o intuito de investigar os controles internos dessa área, quanto à prática e execução destes processos.

## **2.5 Controles na tesouraria**

Na tesouraria de uma organização a existência de controles internos eficientes e que devam estar relacionados com os agentes externos da empresa se tornam indispensáveis para que os responsáveis por esta área consigam dimensionar suas transações em números, refletindo então sua capacidade de geração de caixa. Dessa forma, auxiliando a empresa a planejar com segurança a capacidade em liquidar seus compromissos e ainda gerar lucratividade ao capital investido pelos sócios.

A tesouraria desempenha o importante controle das informações e movimentações financeiras oriundas de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Importância essa que faz a ligação direta de todos os setores estratégicos e decisórios da organização. (PORTO, 2009).

Hoji, (2000, p. 137) destaca 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.

Assim, como uma das áreas mais importantes dentro de uma organização a tesouraria assegura os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa. No quadro 2 são apresentadas algumas funções e atividades da tesouraria.

<b>FUNÇÕES</b>	<b>ATIVIDADES</b>
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.
NEGOCIAÇÃO E CONTROLE DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	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.
CONTAS A PAGAR	Verificar cobranças bancárias e cobranças em carteira, liberar duplicatas para pagamento.

**Quadro 2: Funções e atividades da tesouraria**

Fonte: Zanchin (2002, p.29)

O planejamento financeiro, a administração do fluxo de caixa, contas a pagar bem como as negociações e controles de empréstimos e aplicações fazem parte das funções da tesouraria e cada um possui, em separado, seu controle previamente desenhado para que todas as operações sejam desempenhadas da melhor forma.

Os controles internos na área da tesouraria em suas atividades principais, como movimentação de caixa e bancos, devem seguir normas como, por exemplo, cita Pinho (2007, p. 49):

### **CAIXA**

- Segregação de funções entre tesouraria/caixa e contabilidade;
- Cobertura de seguro de fidelidade;
- Os recebimentos devem ser depositados diária e integralmente;
- O setor encarregado da guarda dos títulos e duplicatas deve remetê-los ao caixa somente no ato do recebimento, devendo diariamente efetuar o confronto entre o total enviado ao caixa e o total dos valores depositados nas contas bancárias.
- O responsável pelo caixa não deverá ter parte nas seguintes funções: expedição ou entrega de mercadorias; preparo e expedição de notas fiscais ou faturas, acesso ou confecção de qualquer registro de vendas; escrituração de contas a receber de clientes; acompanhamento e controle de cobranças; confronto do razão analítico com o sintético; elaboração de conciliações bancárias; escrituração do razão geral; autorização de créditos referentes a devoluções, descontos e baixas de contas incobráveis.
- Autorização formal para o desconto de cheques de funcionários ou para concessão de adiantamentos para despesas ou vales;
- Autorização formal para adiantamentos salariais;
- Fixação de prazos máximos de permanência de vales e adiantamentos em aberto o caixa;
- Cancelamentos dos documentos de pagamento, para evitar a sua reapresentação;
- Pagamentos exclusivamente por cheques, acima de um limite e
- Endosso restritivo nos cheques recebidos.

Dessa forma, as normas estabelecidas na tesouraria para os controles internos devem ser seguidas, a fim de se observar a eficiência nos processos realizados. Na movimentação de caixa, por exemplo, a segregação das funções exercidas por cada colaborador bem como a fixação de prazos e autorizações de responsáveis para efetuar pagamentos na tesouraria faz com que todo o processo funcione corretamente em todas suas etapas.

Já para a movimentação de bancos Pinho (2007, p. 49) cita as seguintes normas:

### **BANCOS**

- Adequada segregação de funções entre os elementos com as funções de caixa e de tesouraria;
- As procurações para movimentação das contas bancárias devem ser estabelecidas pela tesouraria, restringindo-se ao mínimo necessário aos poderes;
- As contas bancárias devem estar em nome da empresa;
- Os cheques para pagamentos devem ser assinados em conjunto por duas pessoas autorizadas;
- Os signatários devem assinar os cheques após o preenchimento dos mesmos e com base nos documentos suportes;
- Controle dos talões de cheques ainda não utilizados;
- Controle na seqüência numérica dos cheques emitidos;
- O sistema de cancelamento de cheques deverá ser sempre o mais completo possível;
- Todos os cheques devem ser nominais aos favorecidos;

- Todas as contas bancárias devem ser conciliadas o mais breve possível. Tais conciliações devem ser conferidas e aprovadas;
- Devem ser estabelecidos valores máximos para assinatura de cheques em cada nível de procuração;
- Deve existir um sistema formal de comunicação com os bancos e
- Controle dos cheques emitidos a serem entregues aos favorecidos.

De acordo com Zdanowicz (1998, p.33), “a administração financeira tem por finalidade não somente manter a empresa em permanente situação de liquidez como também propiciar condições para a obtenção do lucro que compense os riscos de investimento e a capacidade empresarial”. Dessa forma, se torna indispensável aplicar controles em todas as atividades do setor para que o mesmo possa trazer confiabilidade e respostas corretas para as pessoas que se utilizam das informações financeiras da tesouraria.

### **3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

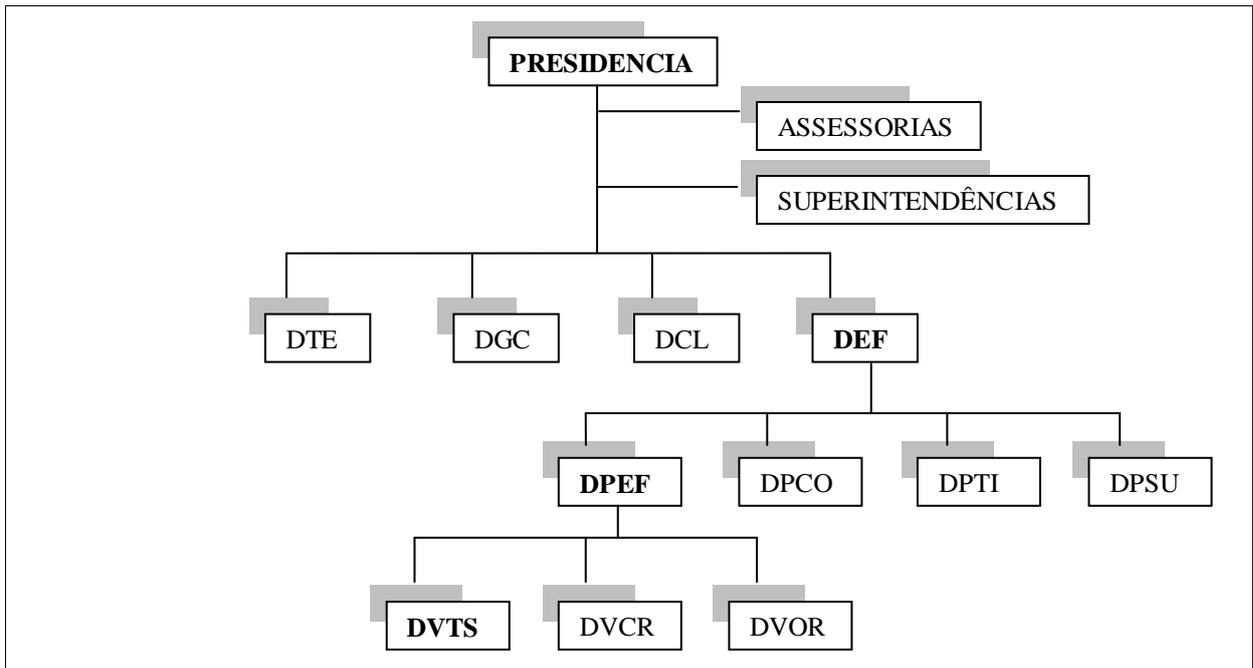
Neste capítulo são apresentados os dados obtidos na pesquisa, realizada na empresa Alfa, buscando demonstrar os processos de controles internos na tesouraria desta organização. Apresenta-se o breve histórico da instituição, sua estrutura, obrigações e os tipos de controles observados em cada processo.

#### **3.1 Breve histórico da organização**

A empresa Alfa é uma companhia controlada de uma *holding*. Que por sua vez é uma sociedade de economia mista, com capital investido principalmente em empresas concessionárias de serviços de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. O grupo tem mais de 50 anos de operação e foi criado por meio de decreto estadual do governo de Irineu Bornhausen. Inicialmente, o sistema de geração e distribuição de energia no Estado era composto de pequenas companhias de propriedade do capital privado. Porém, devida à incapacidade destas empresas em atender a crescente demanda provocada pelo desenvolvimento econômico, estas companhias foram, em sua grande maioria, adquiridas pela empresa estudada, que hoje se tornou responsável pela distribuição de energia a quase 92% do território catarinense, atendendo a 262 municípios através das 16 agências da companhia e dos seus escritórios regionais. Somente a empresa Alfa tem mais de dois milhões de clientes, que são atendidos pelos mais de 3.800 funcionários, e aproximadamente o mesmo número de empregados terceirizados. No ano de 2009 a empresa teve um faturamento de mais de R\$ 4.000.000.000,00 (quatro bilhões de reais), o que corresponde atualmente a aproximadamente 80% da receita da *holding*.

#### **3.2 Estrutura administrativa**

A empresa Alfa possui a Presidência como primeiro nível da estrutura administrativa. Subordinadas a ela existem assessorias, superintendência jurídica, superintendência de regulação e quatro diretorias. São elas: Diretoria Técnica, Diretoria de Gestão Corporativa, Diretoria Comercial e Diretoria Econômico-Financeira. Como apresentado na figura 6:



**Figura 5: Organograma resumido da empresa Alfa.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O departamento da área estudada na empresa faz parte da diretoria Econômico-Financeira - DEF. Diretoria esta, que possui subordinados a ela quatro departamentos: Suprimentos, Tecnologia da informação, Contabilidade Financeira, e Econômico-Financeiro. Dentro deste ultimo é que está a área estudada. Este departamento (DPEF) possui vinte e três funcionários distribuídos em três divisões: Divisão de contas a receber, Divisão de controladoria e Divisão de Tesouraria, que é o setor estudado neste trabalho e é composto por dez funcionários: quatro administradores, um contador, um técnico em contabilidade, um economista, dois com formação não relacionada ao setor e um universitário.

### 3.3 Obrigações da divisão de tesouraria

A divisão de tesouraria da empresa Alfa é responsável pela execução dos pagamentos a fornecedores e credores. É responsável também pela transferência de dinheiro para as contas das filiais para que possam pagar despesas urgentes que não podem aguardar o pagamento da Administração Central. O controle de gerenciamento do caixa da empresa é realizado na tesouraria através de conciliação bancária da arrecadação, dos pagamentos, das movimentações entre as contas da empresa e demais entradas e saídas do caixa. Também são executadas as aplicações financeiras e os resgates destes recursos.

### 3.4 Funcionamento da divisão de tesouraria

As atividades da DVTS (divisão de tesouraria) são executadas através de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa alemã SAP (*Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung*), ou alimentadas para dentro do mesmo, afim de que todos os controles financeiros e contábeis relativos às atividades executadas na Tesouraria estejam dentro do mesmo sistema, ficando a parte basicamente controles documentais e cálculos paralelos.

Todas as movimentações bancárias da empresa Alfa precisam ser previamente aprovadas por dois dos procuradores da empresa. Atualmente são onze procuradores: Os três chefes das divisões do Departamento Econômico Financeiro, o Chefe do Departamento Econômico Financeiro, o Assessor da Diretoria Econômico Financeira, os quatro Diretores da empresa e o Presidente.

O Ciclo de aprovação das movimentações bancárias ocorre como na figura 6 a seguir:



**Figura 6: Ciclo de aprovação das movimentações bancárias**

Fonte: Dados da pesquisa.

As movimentações são feitas de três formas: pagamentos via sistema do banco, cheques emitidos e correspondências para os bancos.

- Pagamentos via sistema do banco; somente os três chefes das divisões e o Chefe do Departamento Econômico Financeiro têm acesso à aprovação de pagamentos, sendo que para a execução da movimentação bancária, dois destes devem aprovar a transação que está lançada no sistema do banco.
- Cheques emitidos; onde precisa constar assinatura de dois dos procuradores e,
- Correspondências para os bancos, com a assinatura de dois dos procuradores.

### **3.5 Descrição dos documentos a pagar**

Para que o pagamento de um documento seja efetuado a um fornecedor de materiais, serviços ou um credor diverso se faz necessário que essa obrigação seja lançada no sistema SAP, e que dois chefes de níveis diferentes da empresa Alfa aprovem, através do próprio sistema, tais documentos.

Anteriormente ao lançamento do pagamento existem alguns controles desenvolvidos para cada espécie de desembolso, como exemplos gerais: os gastos precisam ser previstos no orçamento e registrados no mesmo, a fim de assegurar que não aconteça um desembolso de um valor superior ao aprovado. As compras devem respeitar a lei 8.666/1993 de licitações, onde testes de materiais precisam ser feitos, comprovação da execução de serviços, entre outros. Para esse lançamento também é necessária uma identificação contábil e orçamentária.

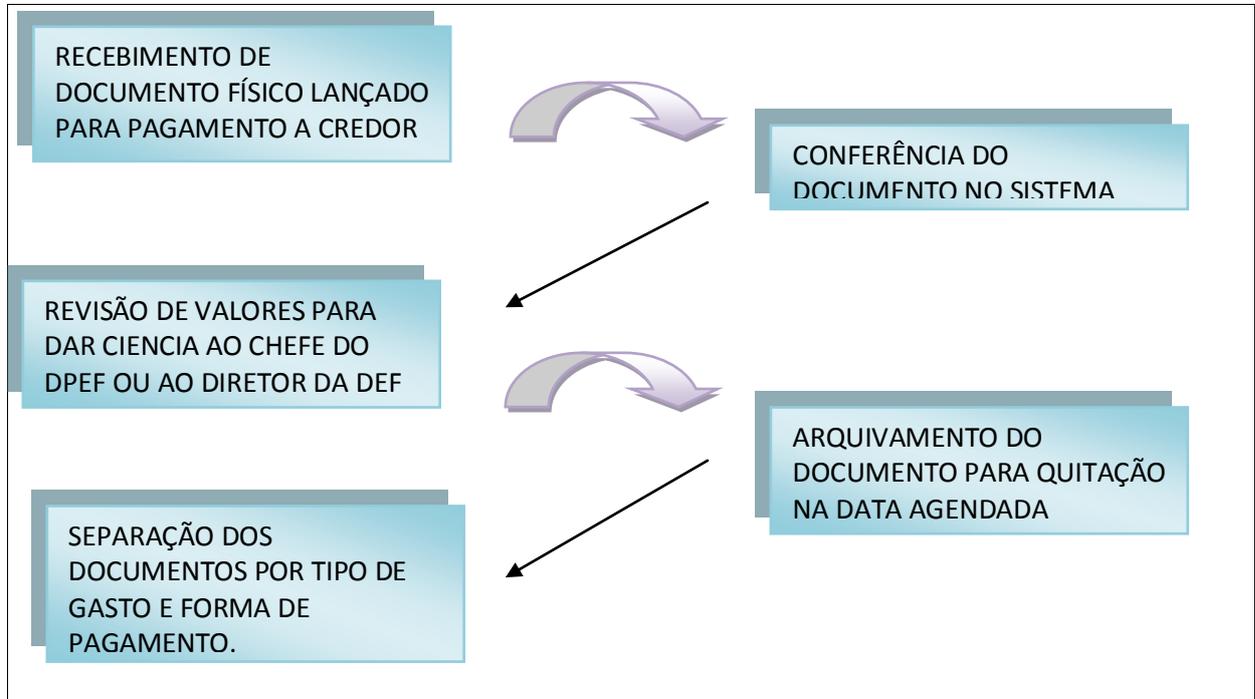
A identificação de despesa, investimento ou adiantamento se refere a identificação contábil.

Já a identificação orçamentária é realizada através da vinculação com uma identificação de previsão, ou seja, um saldo orçamentário para os tipos de gastos que existem. Cabe ressaltar que a empresa Alfa possui uma área financeira em todas as filiais, sendo que a tesouraria da Administração Central (Matriz) é a responsável pela execução dos pagamentos das filiais.

#### **3.5.1 Processos de pagamento efetuados na matriz**

A empresa utiliza alguns processos pré-estabelecidos para realizar seus pagamentos, para que assim se tenha segurança e confiabilidade no modo que estes estão sendo executados.

O início do processamento dos pagamentos realizados pelo Contas a pagar da Matriz da empresa, ocorre conforme demonstrado na figura 7:



**Figura 7: Recebimento de documentos a pagar**

Fonte: Dados da pesquisa.

Todo documento a pagar na Matriz deve ser encaminhado a Tesouraria. Esta por sua vez recebe a documentação e faz uma primeira checagem de controle conforme os passos abaixo:

- O documento está lançado no SAP;
- O documento foi aprovado no sistema pelos dois responsáveis;
- A data de vencimento está de acordo com o calendário de pagamentos da empresa;
- A documentação em anexo está de acordo com o lançamento.

Após a realização dos procedimentos listados acima e verificação de que todos os processos foram seguidos, a documentação é recebida por definitivo no departamento. Do contrário, a documentação é devolvida à área ou remetente que a encaminhou, para que as correções sejam realizadas e encaminhadas novamente num futuro breve a fim de a empresa não sofrer danos com o não pagamento destes documentos.

Quando o documento é de uma Agência regional ele pode ser recebido por correspondência ou por e-mail, onde são igualmente conferidos os itens da primeira checagem.

- ✓ Este tipo de controle realizado nesta primeira etapa é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir algum resultado indesejado no próximo processo.

Após o recebimento definitivo, é iniciado o segundo controle deste processo onde:

- Os documentos com valor inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) pulam esse controle e passam diretamente para o controle seguinte,
  - Os documentos com valor entre R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais) são encaminhados à chefia do Departamento Econômico Financeiro para que o documento receba um visto de ciência. Depois de devolvidos e vistados, passam para o controle seguinte,
  - Os documentos com valor acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) são encaminhados ao Diretor Econômico Financeiro para que o documento receba um visto de ciência. Depois de devolvidos e vistados, passam para o controle seguinte,
- ✓ Este tipo de controle realizado nesta segunda etapa é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir algum pagamento relevante sem o conhecimento dos altos gerentes da diretoria financeira.

Após os dois processos descritos anteriormente a documentação recebida na tesouraria é separada conforme a data de vencimento. Se o vencimento é no dia em questão, o documento é encaminhado diretamente para execução do pagamento. Já no caso dos documentos com vencimentos futuros o processo a ser seguido é o arquivamento conforme a data de vencimento, para posterior execução do pagamento no dia previamente agendado.

Na execução da programação de pagamentos, os documentos são separados conforme a forma de pagamento e novamente são checados pelo funcionário responsável pela execução do processo onde poderá verificar se houve alguma falha no processo pelos quais já foram listados no primeiro controle. Após concordância do executor, então são geradas as listagens

de documentos de pagamento. Uma atividade sistêmica responsável pela geração dos arquivos e contabilização dos pagamentos.

- ✓ Este tipo de controle realizado nesta terceira etapa é denominado de controle detectivo e corretivo, pois foi desenhado para detectar e corrigir falhas que ocorreram nos processos executados anteriormente.

Para que os pagamentos sejam efetuados, são selecionados no sistema todos os documentos que a Tesouraria deseja pagar na listagem gerada anteriormente, com base nas documentações recebidas, e então é executada a transação de pagamento.

Nessa transação o sistema checa os documentos selecionados e o cadastro do fornecedor. Caso haja algum documento ou fornecedor que esteja com bloqueio para pagamento ou outra inconsistência, o documento não será incluído na listagem, pois a falta de dados bloqueia o processo seguinte. Dessa forma, o executor analisa o problema e solicita a correção para o responsável pelo envio da documentação a tesouraria. Após correção executa novamente a listagem, ou retira a documentação com problema para posterior solução.

- ✓ Este tipo de controle realizado nesta etapa é denominado de controle corretivo, pois foi desenhado para corrigir falhas que ocorreram durante os processos anteriores.

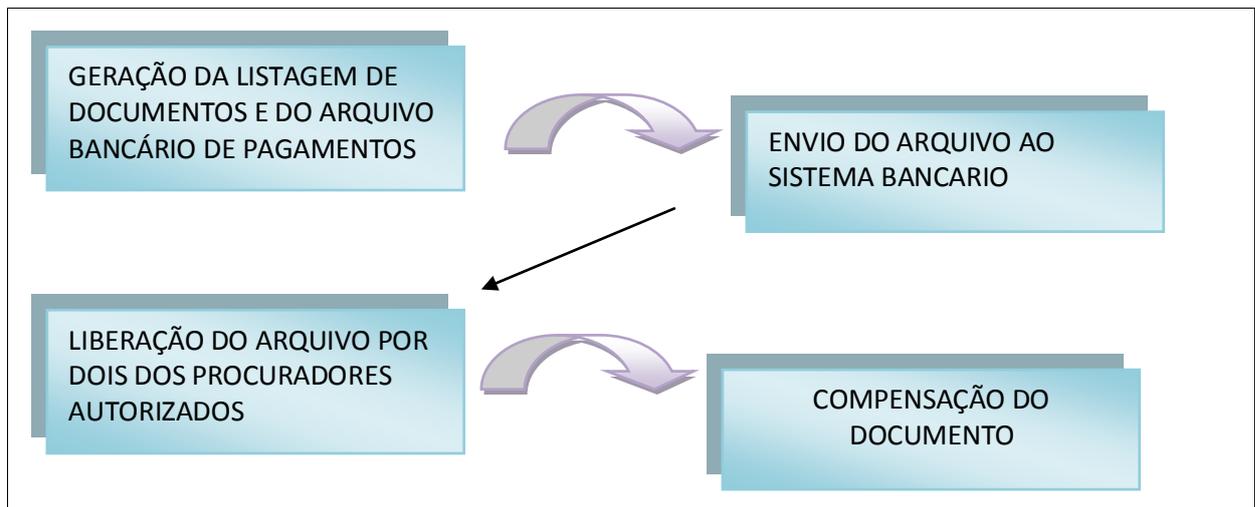
Quando a listagem de pagamentos do sistema está contendo os mesmos documentos da relação física de documentos, a transação é finalizada e essa ação gera a contabilização dos lançamentos de pagamento de cada documento.

A contabilização dos pagamentos realiza à baixa do Credor e um lançamento em uma conta transitória de saída de banco. Após esta transação dá-se início a relação direta com o banco.

A empresa Alfa utiliza algumas formas para efetuar seus pagamentos, a fim de facilitar e organizar cada procedimento realizado. Têm-se as formas utilizadas: pagamento efetuado por meio de depósito em conta, pagamentos efetuados em forma de boleto, pagamento com cheques e pagamentos através de correspondências para os bancos.

### 3.5.1.1 Pagamento efetuado por meio de depósito em conta

O depósito em conta é uma das formas que a empresa estudada utiliza. A figura 8 tem o modelo do controle desse procedimento:



**Figura 8: Processo de pagamento com depósito em conta**

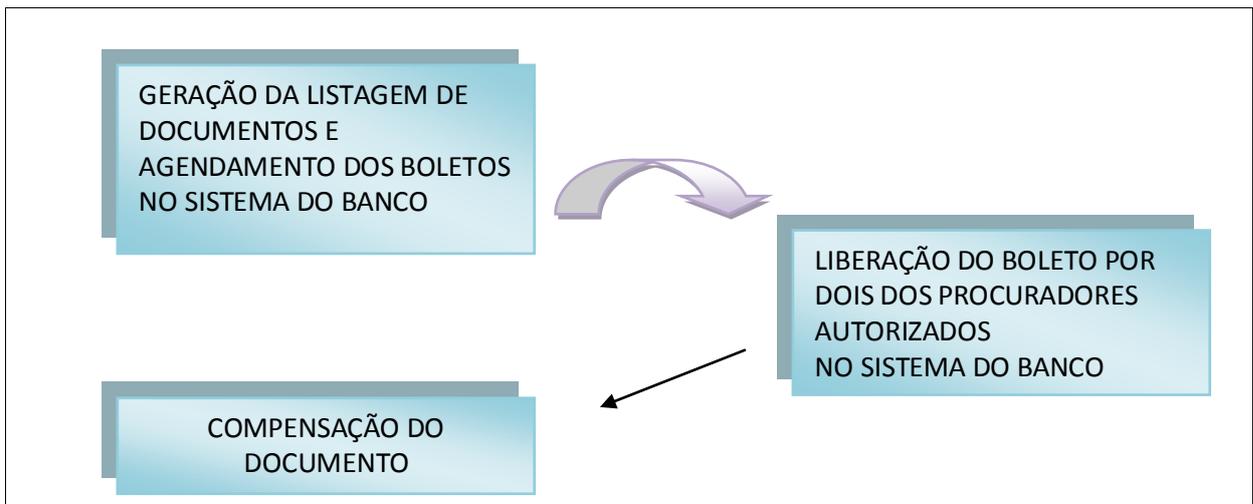
Fonte: Dados da pesquisa.

O processo de pagamento em forma de depósito em conta é iniciado com a importação de um arquivo .TXT, que é gerado pelo sistema quando a listagem é totalmente finalizada. Este arquivo é enviado para o Gerenciador Financeiro do Banco do Brasil, onde é aprovado por dois dos procuradores da Empresa estudada. Após as duas aprovações o Banco do Brasil processa o arquivo e faz os pagamentos listados e provisionados.

- ✓ Este tipo de controle realizado no pagamento de depósito em conta é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir pagamentos sem a liberação dos procuradores da empresa.

### 3.5.1.2 Pagamentos efetuados em forma de boleto

O pagamento realizado em forma de boleto é uma das formas que a empresa Alfa também utiliza. A figura 9 demonstra o modelo do controle desse procedimento:



**Figura 9: Processo de pagamento com boleto**

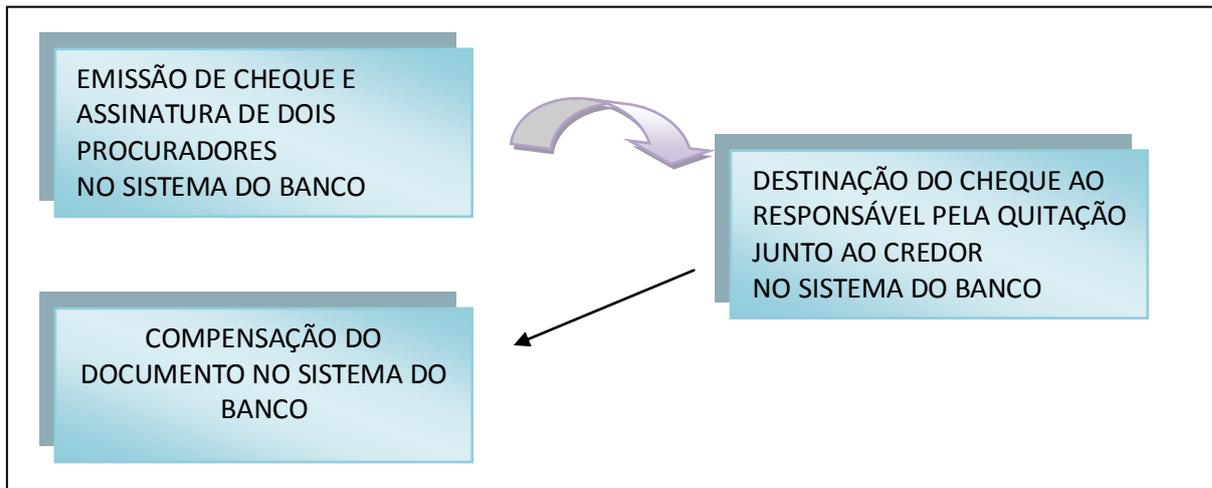
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a listagem de pagamentos de guias/boleto de cobrança o procedimento é semelhante, a diferença é que ao invés de imputarem-se arquivos no Gerenciador Financeiro do Banco são imputadas as guias/boletos, que igualmente precisam ser aprovados por dois dos procuradores. Após as duas aprovações o Banco do Brasil quita ou provisiona os pagamentos das guia/boleto.

- ✓ Este tipo de controle realizado no pagamento com boleto é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir algum pagamento de guias sem a autorização dos procuradores.

### 3.5.1.3 Pagamentos efetuados em forma de cheque

O pagamento em forma de cheque é outra forma que a empresa também utiliza. Segue modelo do controle desse procedimento:



**Figura 10: Processo de pagamento com cheque**

Fonte: Dados da pesquisa.

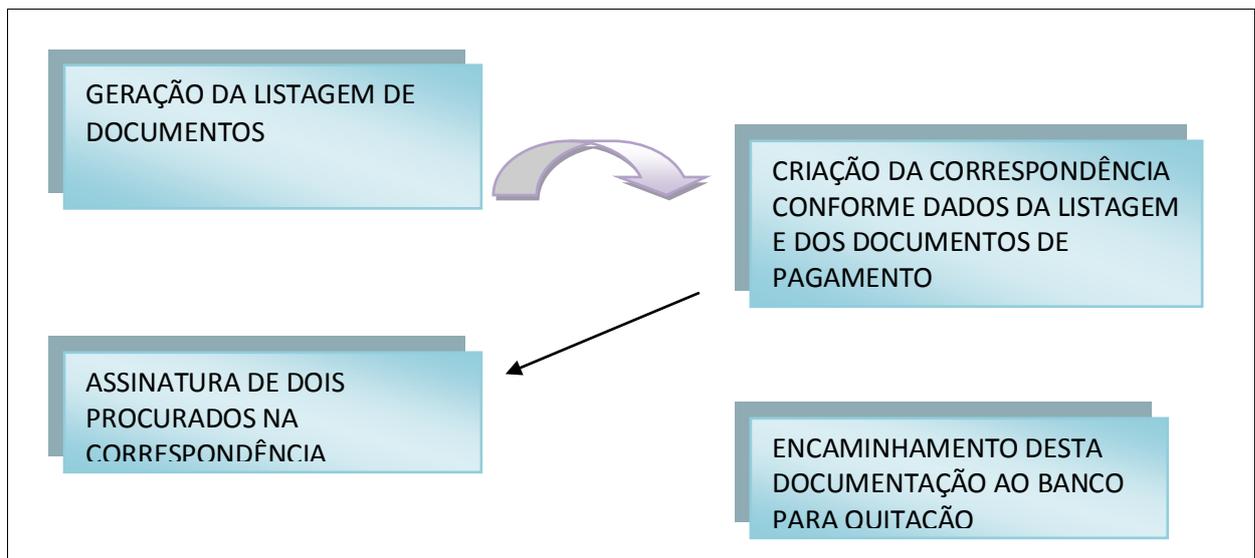
No processo demonstrado na figura 10, os cheques são emitidos através da transação específica do sistema SAP para emissão e compensação do documento a pagar e impressão do mesmo. Os cheques são obrigatoriamente primeiro emitidos via esta transação para poder ser encaminhados a dois procuradores para assinarem. Após assinados, os cheques são entregues ao responsável pela quitação da dívida perante o credor.

O responsável pelo recebimento do cheque assina um documento, chamado de espelho de cheque, dizendo ter recebido o cheque, e este, é anexado aos demais documentos referentes a este pagamento. Todos os cheques emitidos podem ser consultados em relatório específico. Neste relatório é possível identificar quais dos cheques emitidos já foram quitados no banco, e quais ainda estão para serem compensados. O valor dos cheques a compensar, desta transação é o reflexo do saldo da conta transitória de conciliação de cheques. Esse saldo a Tesouraria considera como valor a pagar no dia, e por isso disponibiliza após o fechamento dos demais pagamentos, um saldo em conta que seja suficiente para quitação destes cheques.

- ✓ Este tipo de controle realizado no pagamento de cheque é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir que algum cheque seja devolvido por insuficiência de saldo, ou que a conta da empresa fique com saldo negativo, e tenha de arcar com os custos financeiros do banco e também que algum pagamento seja efetuado via cheque sem o conhecimento dos procuradores.

### 3.5.1.4 Pagamento efetuado por meio de correspondência bancária.

O envio de correspondência de pagamentos para os bancos é utilizado pela empresa seguindo o procedimento representado pela figura 11:



**Figura 11: Processo de pagamento por meio de correspondência.**

Fonte: Dados da pesquisa.

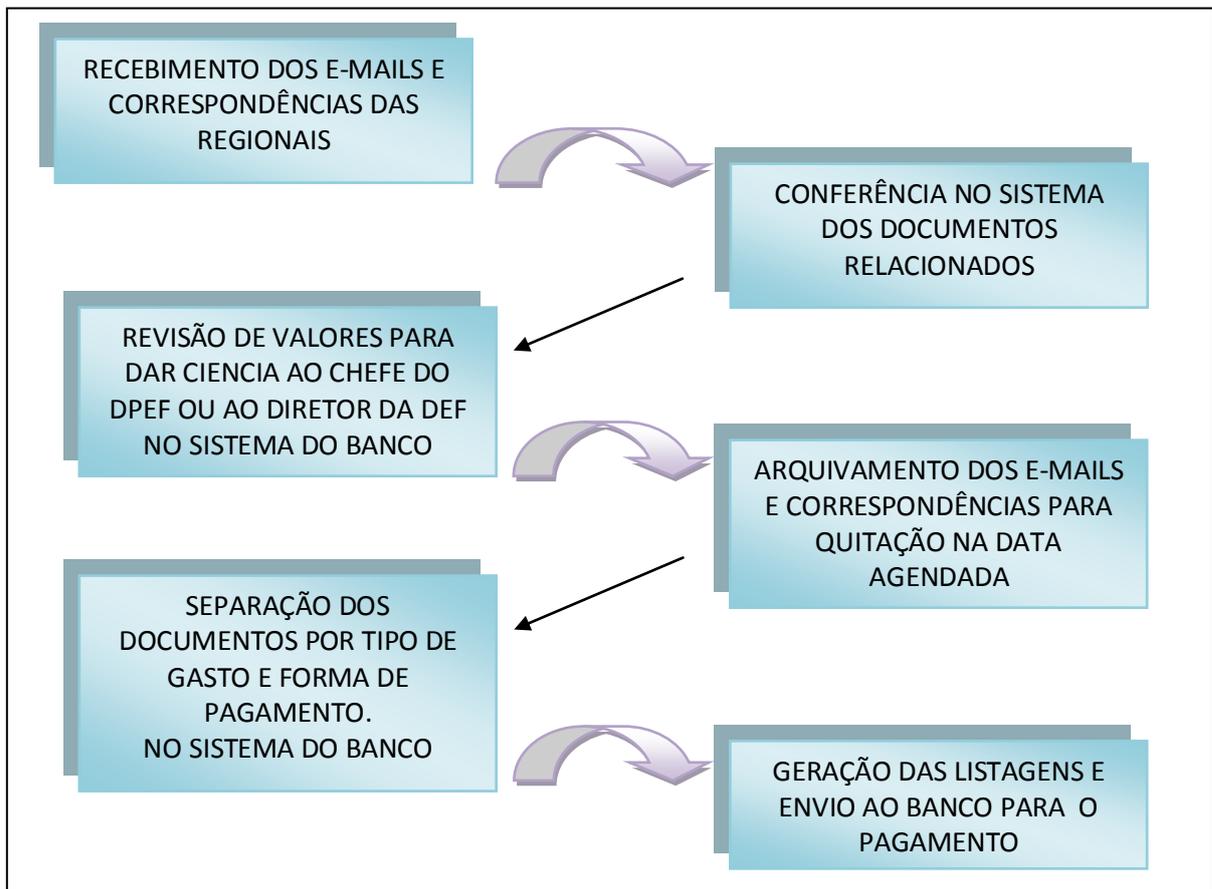
A atividade de pagamentos com o envio de uma correspondência para os bancos é a forma de pagamento menos utilizada pela Tesouraria, pois elimina alguns controles sistêmicos já descritos anteriormente, e por isto só é feita na ocasião de existir algum problema no sistema SAP ou no sistema do Banco do Brasil utilizado pela empresa. Este processo é iniciado com a utilização das informações da listagem e dos documentos contidos nela para a confecção da correspondência de acordo com os dados dos fornecedores/credores.

Com o documento pronto, ele é encaminhado juntamente com a listagem para assinatura de dois procuradores, que com base na listagem têm como se assegurar da autenticidade dos dados. Após as assinaturas, então é enviado via fax para o banco que deverá executar os pagamentos contidos na correspondência.

- ✓ O controle realizado no pagamento pelas correspondências é denominado de controle preventivo, e tem como objetivo prevenir algum pagamento indevido e sem o conhecimento dos procuradores.

### 3.5.2 Processos de pagamentos efetuados para as regionais

Além dos pagamentos que são realizados para a Matriz a empresa Alfa também faz pagamento para suas regionais conforme apresentado na figura 12:



**Figura 12: Processo de pagamento efetuado para as regionais**

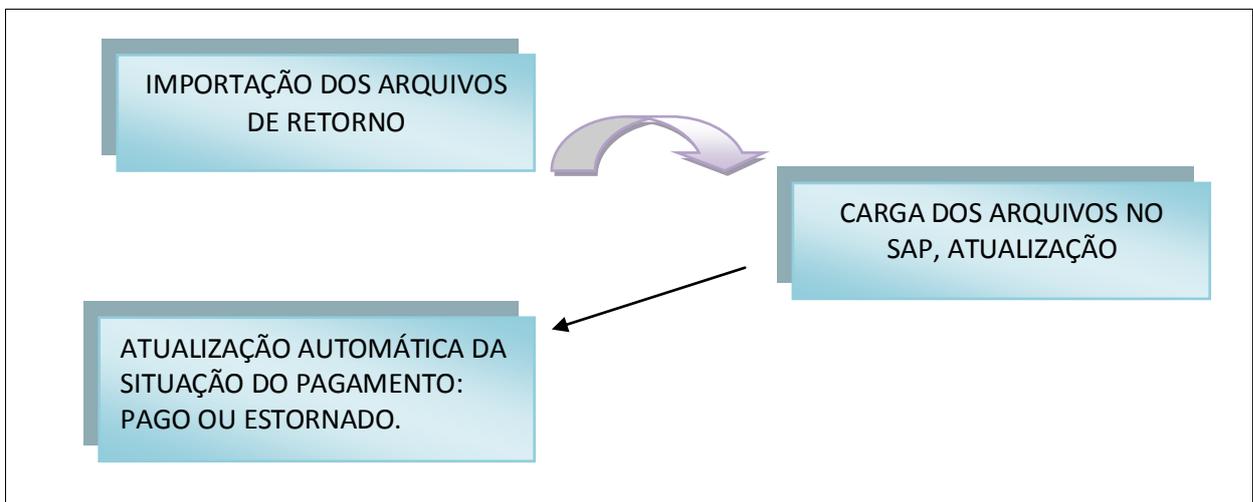
Fonte: Dados da pesquisa.

O processo apresentado na figura 12 diferencia-se dos demais pagamentos efetuados pela matriz apenas no início dessa atividade, mas especificamente se dá no recebimento da documentação a pagar. As áreas financeiras das regionais preparam todas as obrigações a pagar, dão entrada nas informações e então encaminham a divisão de tesouraria da administração central. Recebendo a documentação, seguem as atividades de conferencia, separação por data, por forma de pagamento, geração das listagens e envio as bancos.

- ✓ Este tipo de controle realizado no pagamento das regionais é denominado de controle preventivo, pois foi desenhado para prevenir algum recebimento indesejado que atrapalhe a execução dos próximos passos.

### 3.5.3 Processo de controle de confirmação dos pagamentos

Para os pagamentos através de arquivos, o Banco do Brasil disponibiliza no seu Gerenciador Financeiro arquivos de Retorno de pagamentos de D+1 (um dia após o pagamento para TED e transferência) e D+2 (dois dias após o pagamento para DOC). Esses arquivos são carregados no sistema SAP, que por sua vez, vincula as informações retornadas do banco aos documentos baixados na execução da listagem. Se o arquivo de retorno confirma o pagamento, o documento permanece baixado (compensado) e é acrescentado a ele o código do comprovante de pagamento. Porém, se o arquivo de retorno informa que o pagamento de um documento D+1 não foi efetuado por algum motivo, o sistema automaticamente estorna a compensação do mesmo, e torna o documento como uma partida em aberto novamente. Quando o retorno é em D+2 o estorno precisa ser manual, pois o sistema não consegue estornar a compensação, quando a mesma já teve vinculada uma conciliação bancária. Nesse caso o controle se dá através das informações contidas no arquivo de retorno que o banco encaminha e que são anexas a documentação dos movimentos de pagamentos do dia. A figura 13 demonstra o processo de confirmação de pagamentos efetuados por depósito:



**Figura 13: Processo de confirmação de pagamentos - Depósitos**

Fonte: Dados da pesquisa.

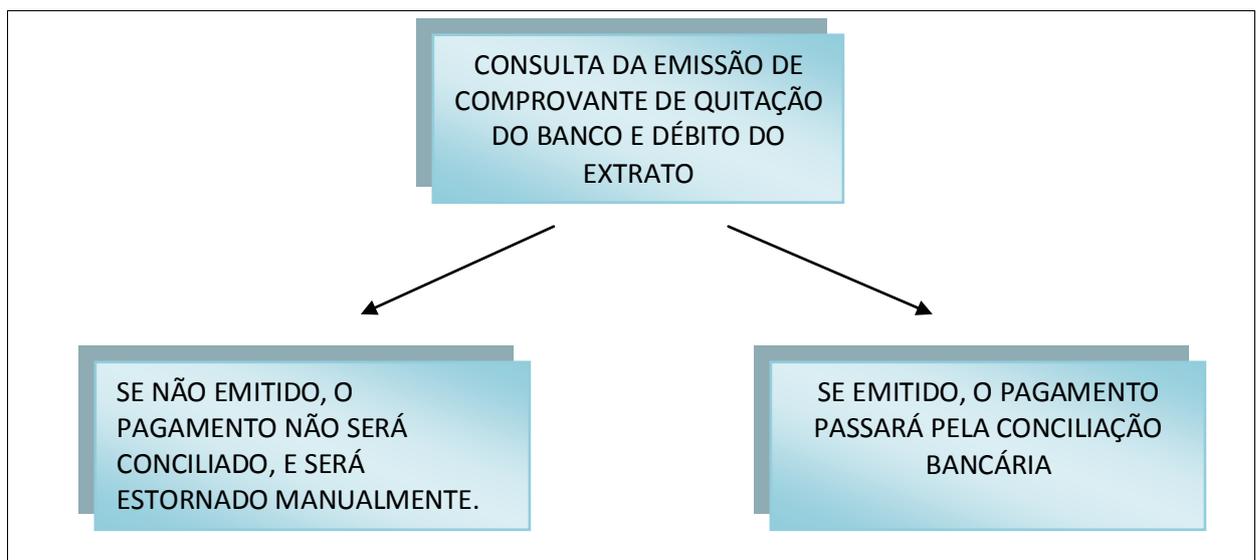
No caso dos pagamentos de boletos e guias, cheques ou via correspondência a confirmação de pagamento se dá no momento da emissão do comprovante de pagamento dos mesmos. Caso um dos pagamentos apresente algum problema e não seja quitado pelo banco, o estorno precisa ser manual, pois a programação destes pagamentos não é feita via arquivo

magnético para o banco, e conseqüentemente não há um arquivo de retorno de pagamento destes casos. Nessa situação o controle acontece pela falta do comprovante de pagamento e do debito do valor referente o pagamento no extrato. Caso confirmado também na conciliação bancária.

A exceção são os cheques que por não ter data fixa de quitação só são estornados quando devolvidos a tesouraria para que sejam invalidados.

- ✓ Neste processo de confirmação de pagamentos o modelo de controle que se tem é o preventivo, que tem por objetivo evitar falhas, causando a possibilidade de pagamentos em duplicidade.

A figura 14 demonstra o processo de confirmação de pagamentos efetuados por boletos/guias, cheques e correspondências:



**Figura 14: Processo de confirmação de pagamentos – Boletos**

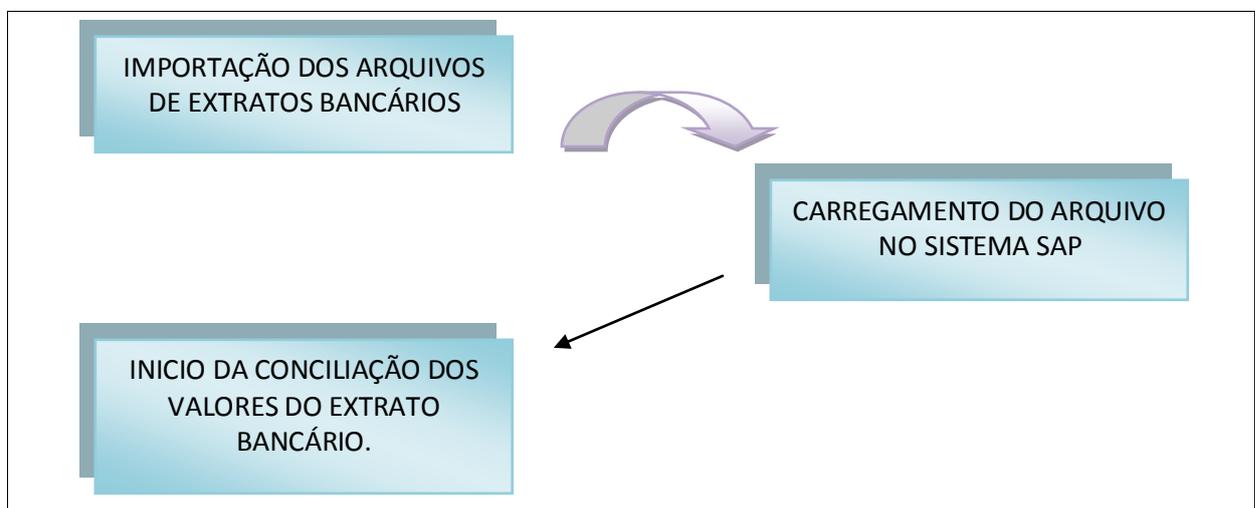
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a figura 14, a confirmação de pagamentos nos casos acima é feita através dos comprovantes de quitação emitidos pelo banco. Em caso de não quitação do documento a compensação é anulada através de estorno realizado por funcionário responsável por este processo.

### 3.6 Controle do processo de conciliação bancária

No processo de conciliação bancária a empresa trabalha com um método de controle detectivo através de contas contábeis transitórias. Há uma conta de lançamentos de entrada, de lançamentos de saída, e de lançamentos de cheques. A conciliação consiste em vincular os valores da conta de extrato com os valores das contas transitórias. Nenhuma conciliação é realizada no mesmo dia que as movimentações acontecem no sistema, pois o arquivo do extrato bancário é sempre D-1(dia atual menos 1), ou seja, do dia anterior ao da disponibilização. Os extratos são lançados no SAP via arquivo que é importado dos bancos. Todos os seus valores devem ser vinculados às contas de entrada e de saída, que após finalizadas a vinculações devem zerar a cada dia, caso não ocorra esse zeramento, é preciso identificar o motivo e buscar uma solução, que normalmente passa por um lançamento manual da conta transitória após a definição do que se refere o valor no extrato. Nesse caso este lançamento passa por aprovação do chefe da Divisão de tesouraria e deverá ser comprovado através da contrapartida do lançamento realizado.

O processo de conciliação bancária é apresentado na figura 15:



**Figura 15: Processo de conciliação bancária**

Fonte: Dados da pesquisa.

- ✓ Nesse processo o primeiro modelo de controle que se pode verificar na primeira fase é o controle detectivo, pois verifica quais as incorreções e possíveis fraudes que foram realizadas para que viesse a demonstrar o bloqueio na conciliação. Em sua segunda fase é considerado um controle corretivo, pois é a correção de um

processo anterior que não foi executado corretamente ou que o controle não previa que tal situação ocorresse.

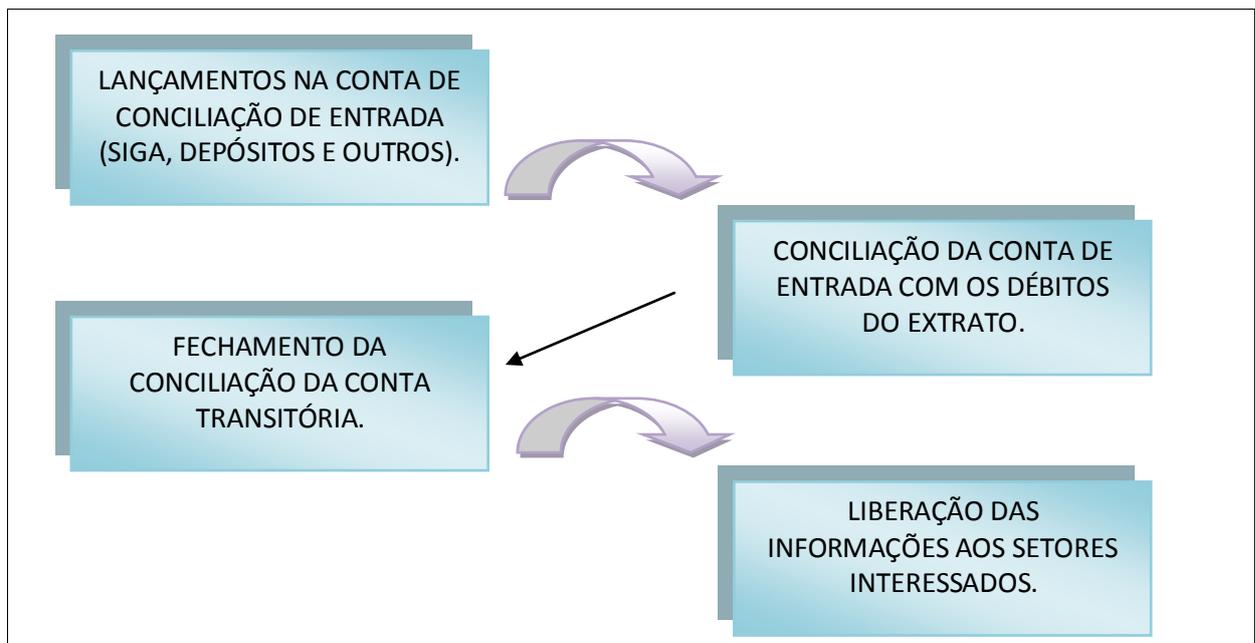
### **3.6.1 Processo de arrecadação e de entradas**

Neste processo de arrecadação e entradas a empresa estudada utiliza o sistema denominado SIGA para o gerenciamento de Clientes e Faturamento. Este sistema não é integrado ao sistema Financeiro/Contábil com o qual o setor em análise trabalha. Por isso, as informações de recebimento de clientes que o sistema SIGA recebe dos bancos arrecadadores são imputadas no sistema SAP através de arquivos. Para a tesouraria da empresa, os arquivos relevantes são os de valor arrecadado diariamente por cada banco. Os bancos arrecadadores repassam ao SIGA a relação detalhada de cada fatura paga. O SIGA então baixa estas faturas do contas a receber, e gera arquivos que são carregados no SAP, e fazem os lançamentos do valor arrecadado diariamente por cada banco em uma conta chamada de *Float* de arrecadação, que significa valor arrecadado mas ainda não repassado pelo banco (o prazo que o banco leva para repassar o dinheiro a empresa é de dois dias corridos). Recebendo esta informação a tesouraria sabe quanto deve entrar de caixa dia-a-dia, referente arrecadação. Portanto serve como base para o fluxo de caixa diário. Porém, é no dia seguinte a arrecadação que o controle efetivo é executado.

Todos os lançamentos, arrecadação, devoluções, depósitos e etc, feitos na conta de entrada são conciliados aos lançamentos do extrato e vice e versa. Portanto se um banco envia arquivo ao SIGA informando ter recebido R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) no dia oito, por exemplo, a tesouraria espera que no dia dez entre em sua conta um depósito de mesmo valor, vindo deste banco. Se o banco repassar à empresa, menos do que informa ter arrecadado será identificado na conciliação e então o banco será questionado sobre o motivo da diferença deverá corrigir e explicar o problema. Outro caso que pode ocorrer é de entradas no extrato sem o lançamento correspondente na conta de entradas. Um exemplo são os grandes clientes que não fazem o pagamento via fatura, portanto, não são baixadas via arquivo do banco. Eles depositam o valor devido na conta da empresa, e encaminham comprovante ao contas a receber para que considere quitada sua fatura.

A divisão de contas a receber somente irá baixar a fatura do cliente que enviou comprovante de depósito, se este valor estiver sido lançado pela tesouraria na conta de arrecadação a classificar. Lógica semelhante segue para outros tipos de entradas no extrato

A seguir observa-se a figura 16 com o desenho deste processo:



**Figura 16: Processo de arrecadação de entradas**

Fonte: Dados da pesquisa.

- ✓ Nesse caso temos um controle detectivo, onde a conciliação bancária tem de identificar o depósito no extrato e fazer vinculação na conta de entradas.

### 3.6.2 Processo de conciliação de pagamentos e saídas

Para o processo de conciliação de pagamentos e saídas, todas as saídas de caixa da empresa, executadas pelo contas a pagar são através do sistema SAP e então enviadas para o banco.

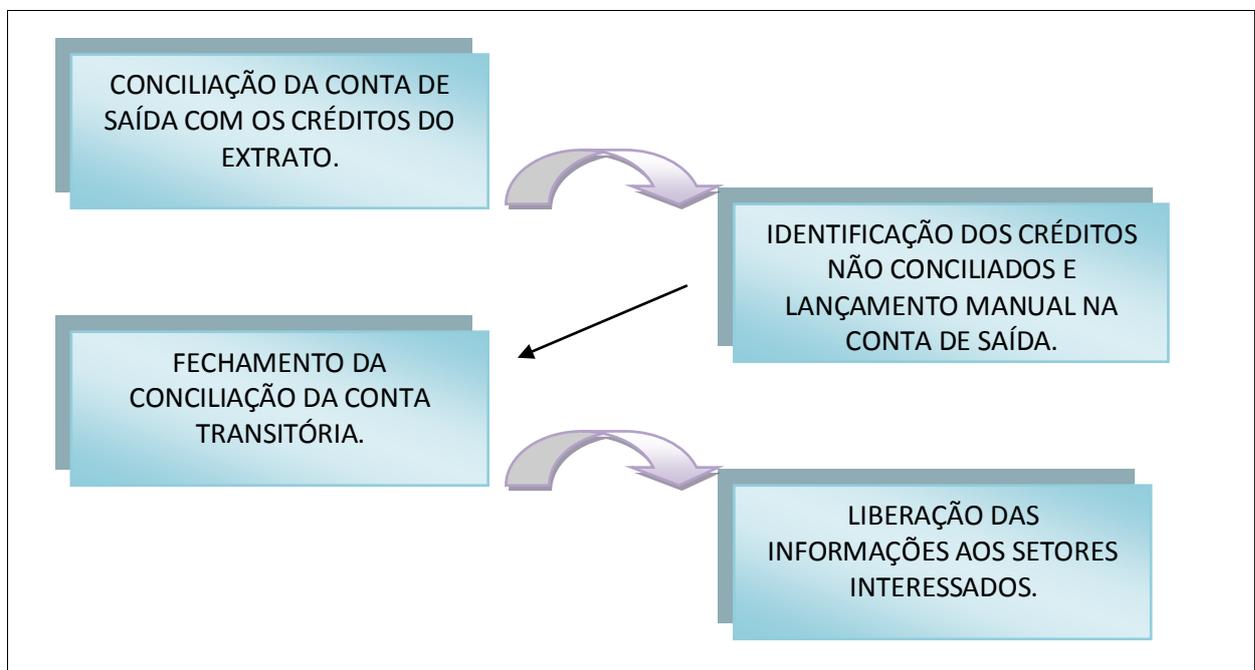
Nesse sistema, quando partidas em aberto são baixadas por um lançamento de pagamento, é automaticamente feito um lançamento na conta transitória de saída.

No momento em que as partidas foram baixadas, não quer dizer que necessariamente foram pagas, pois isso só é confirmado após o arquivo de retorno do banco, da emissão dos comprovantes e da quitação dos cheques. No arquivo de retorno então é confirmado 100% das

saídas ou devoluções de transferências por arquivo. Ou seja, caso um pagamento ou transferência não tenha sido efetuado por uma inconsistência bancária, o arquivo de retorno confirma isso, e exclui automaticamente a compensação e, portanto o lançamento na conta de saída. Já para os boletos e guias não pagas o estorno da compensação é manual conforme procedimento descrito.

A conciliação dos pagamentos pressupõe-se que deva fechar sem a necessidade de lançamentos manuais. Sobra para a conciliação das saídas do extrato a identificação das saídas que não se referem a operações feitas pelo contas a pagar. Exemplos são as tarifas bancárias, os bloqueios judiciais e os débitos automáticos. Saídas não identificadas, diferentes das classificadas anteriormente precisam de análise urgente do responsável pela conciliação, pois podem significar desvio de dinheiro por parte do banco ou por transferências e pagamento de boletos e guias não aprovadas e executadas via sistema SAP. Dessa forma, quando detectadas necessitam dos lançamentos manuais.

A seguir tem-se o desenho do processo de conciliação dos pagamentos e saídas conforme figura 17:



**Figura 17: Processo de conciliação de pagamentos e saídas**

Fonte: Dados da pesquisa.

- ✓ No caso da figura 17 há um controle interno detectivo, onde a conciliação bancária tem de identificar as saídas e pagamentos no extrato, a fim de não se ter saídas de recursos da empresa sem que estejam devidamente classificados e contabilizados.

### **3.7 Processos de gerenciamento de caixa**

Nos processos de gerenciamento de caixa será realizado o detalhamento desta atividade nas contas bancárias da Administração Central. São abordadas as contas efetivamente gerenciadas pela área estudada e também as que apresentam maior movimentação de recursos.

Cabe ressaltar que a empresa estudada possui também uma conta bancária em cada uma das agências regionais. Estas contas apresentam poucas movimentações e os únicos tipos de entrada de recursos são através de transferências da Administração Central. Assim, é a Matriz que fica encarregada de liberar os recursos para fazer frente aos pagamentos que precisam ser feitos diretamente pelas regionais.

A Administração Central possui conta corrente em três bancos: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco. Em todos os bancos em que a empresa é correntista são realizadas operações de recebimento de arrecadação, realização de pagamentos e aplicações. A seguir são apresentados os processos de caixa da matriz:

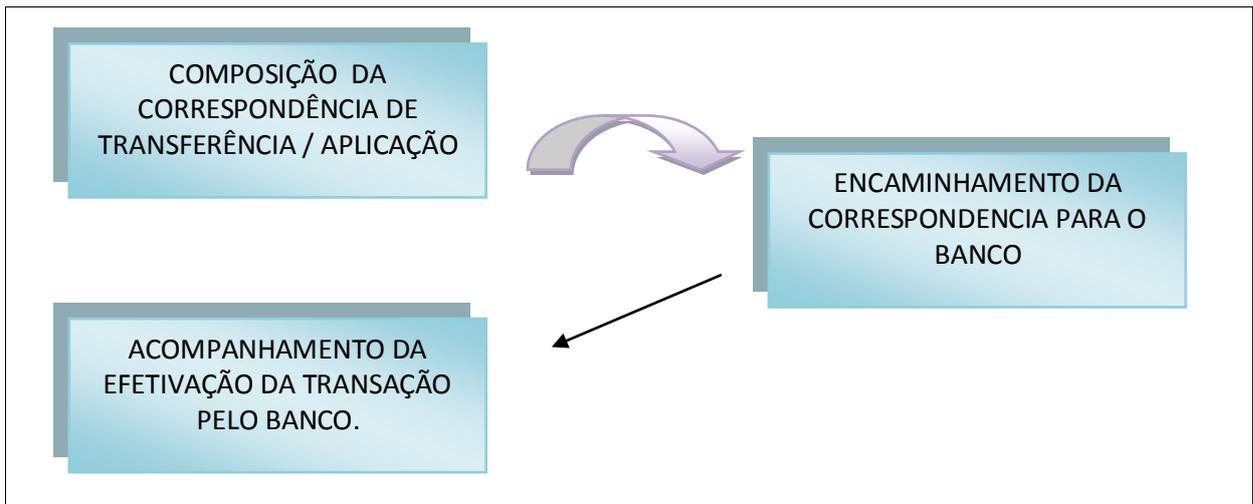
#### **3.7.1 Processos de gerenciamento de caixa: Aplicações**

As ordens de aplicações e resgates, no processo de gerenciamento de caixa, são feitas através de correspondências para os bancos, e necessitam também para serem realizadas da assinatura de dois procuradores.

A empresa Alfa realiza aplicações financeiras nos três bancos em que possui conta corrente. Não existe balcão para cotação das taxas oferecidas pelos bancos. A preferência da realização das operações é sempre em primeiro lugar pelo Banco do Brasil, pois é o principal banco em relacionamento com a empresa. Em segundo pela Caixa Econômica Federal e por último o Bradesco. As aplicações são sempre feitas com base em percentuais do CDI (certificados de depósitos interbancários).

Os resgates das aplicações devem ocorrer primeiramente nas aplicações mais antigas, a fim de diminuir o impacto do IOF (imposto sobre operações financeiras) no rendimento do valor aplicado.

A seguir é apresentado o desenho do processo das aplicações no gerenciamento do caixa, conforme figura 18:



**Figura 18: Processo de gerenciamento de aplicações**

Fonte: Dados da pesquisa.

- ✓ Este tipo de controle realizado em aplicações é denominado de controle preventivo. Pois foi desenhado para garantir o melhor resultado nas aplicações futuras.

### 3.7.2 Processos de gerenciamento de caixa: Fluxo de caixa diário

O processo de fluxo de caixa diário é utilizado para o controle do saldo das contas bancárias da empresa Alfa. Na tesouraria da Matriz tem a denominação de “fluxo de caixa executando”. Ele é controlado através de um módulo específico do sistema SAP, onde os lançamentos servem para informação e tomada de decisão, não repercutindo em lançamentos contábeis. Este é o fluxo financeiro do dia. As programações estão definidas, a arrecadação é esperada e nesse momento é somente acompanhada a realização e são providenciadas as movimentações financeiras necessárias.

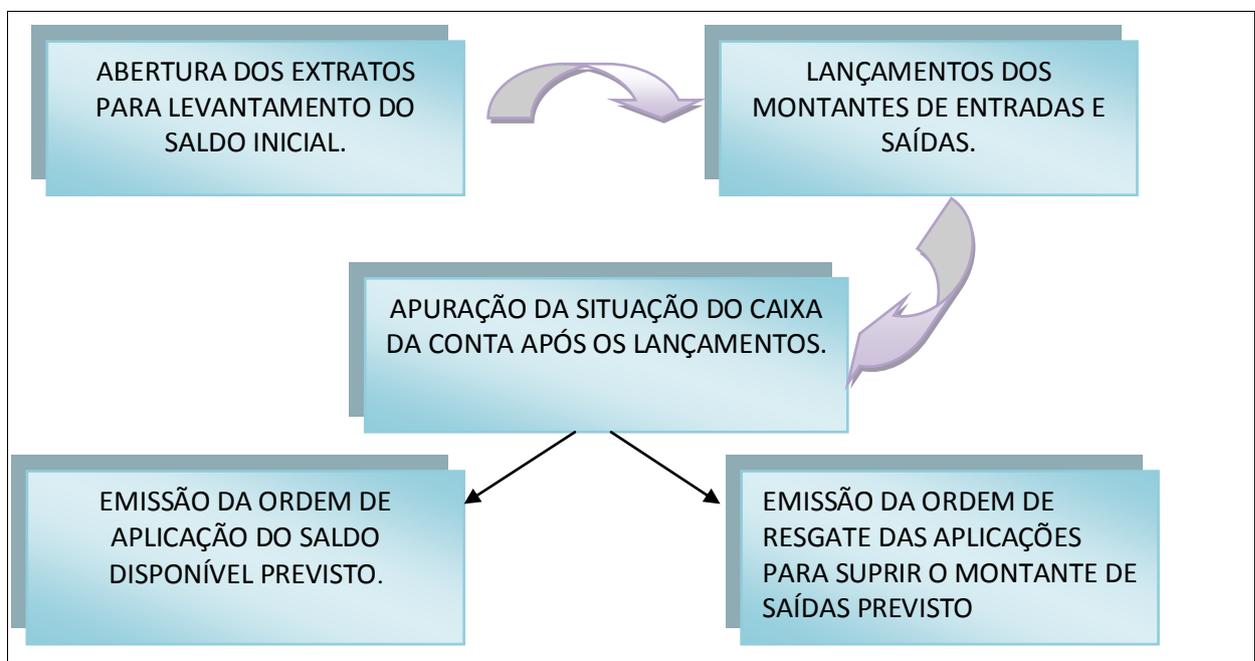
A empresa trabalha com uma margem de segurança no saldo de suas contas, buscando deixar o mínimo possível de dinheiro em conta corrente, cabendo ao responsável pelo fluxo,

um controle preventivo para o atendimento dessa meta. A apuração dos valores de entradas e saídas é com o objetivo de deixar o mínimo de saldo em conta para que o dinheiro não fique parado sem que tenha um rendimento, mas também que não falte saldo para nenhuma saída de recurso.

No início do dia, as contas devem ter um baixo saldo disponível e como os pagamentos dependem de saldo, iniciam-se as novas movimentações bancárias. A grande maioria dos pagamentos são feitos pela conta do Banco do Brasil, mas a atividade a seguir vale para todos os bancos quando o valor a pagar no dia é maior que o arrecadado pelo Banco do Brasil, as arrecadações dos outros bancos são transferidas para este banco a fim de fazer frente ao montante de pagamentos que devem ser realizados por ele.

Quando o valor das arrecadações do dia é inferior ao valor dos pagamentos, é realizado resgate das aplicações no montante necessário para cobrir os pagamentos. Quando o valor das arrecadações do dia é superior ao valor dos pagamentos, é realizada então a aplicação da sobra.

Na figura 19 tem-se o fluxo do processo de gerenciamento de caixa do fluxo de caixa diário:



**Figura 19: Processo de gerenciamento de caixa: Fluxo de caixa diário**

Fonte: Dados da pesquisa.

- ✓ Este tipo de controle realizado no fluxo de caixa é denominado de controle preventivo. Foi desenhado a fim de que todos os pagamentos e recebimentos

transcorram normalmente, sem possíveis bloqueios, por falta de dinheiro, por exemplo, e a fim de que toda sobra seja aplicada.

### **3.8 Análise da pesquisa**

A fim de a organização ter um domínio sobre as atividades das diretorias, dos departamentos, das divisões, da tesouraria e dos empregados, foram estabelecidos os controles internos para que os processos não deixem de cumprir as normas pré-estabelecidas.

Este estudo foi desenvolvido com base na análise e descrição dos processos com foco nos controles internos da tesouraria da empresa Alfa. Verificou-se que os componentes a seguir puderam ser considerados com base, no que foi apresentado como sendo os processos da área em questão e com as demais informações obtidas durante a execução do trabalho:

- Manual de normas e procedimentos - a tesouraria não possui documento atualizado oficial da organização que regulamente a execução das suas atuais atividades;
- Segregação e adequada delegação de Funções – ocorre de maneira satisfatória, como exemplo, quem paga não lança documentos a pagar e quem os lança não paga;
- Atribuição de responsabilidades - O setor e as pessoas da organização tem conhecimento das suas atribuições e das atividades que atuam como responsáveis pelos resultados nos processos da companhia;
- Organograma bem definido e transparente – todo tipo de movimentação na organização depende de deliberação da diretoria e da atualização das informações pelo departamento de gestão de pessoas;
- Captação de dados corretos e confiáveis – O uso de um ERP e da obtenção de diversos dados através de arquivos de outros sistemas, associados à validação das informações com base em documentação apropriada traz segurança e propicia confiabilidade aos dados.
- Correta situação financeira patrimonial – Os controles nos processos financeiros, juntamente das rotinas e configurações sistêmicas, servem também para garantir a fidelidade das informações financeiras patrimoniais.

É indispensável o acompanhamento na execução de todos os processos para que assim se consiga apontar desvios e falhas, afim de se constatar então a veracidade de todas as operações realizadas. Porém apesar do grande valor que há na consideração dos componentes de controles internos, percebeu-se que em determinadas atividades do setor de tesouraria da empresa Alfa não estão sendo seguidos os procedimentos sugeridos pelos autores, ou não está sendo dada à atenção recomendada.

Assim, o fato do setor de tesouraria da empresa Alfa não possuir atualmente um manual de normas e procedimentos atualizado, situação esta que, apesar de verificado um bom conhecimento dos processos por parte dos funcionários, pode ao longo do tempo facilitar o acontecimento de distorções quanto à execução das atividades. Destaca-se também, que apesar de existir um controle para o recebimento de documentação, não há uma rotina de controle que permita identificar qual documentação já foi recebida e encontra-se em processamento na tesouraria. Por fim, devido a existência de um setor de Auditoria interna na organização esperava-se que além dos trabalhos das auditorias externas, a tesouraria devesse com certa frequência passar também por auditorias internas. Entretanto faz mais de cinco anos que não ocorre este tipo de trabalho na tesouraria da empresa Alfa. Estas ponderações são apresentadas como oportunidades de melhoria e atuação por parte da empresa na aplicação de mais estas ferramentas de controle nos seus processos.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo tem-se as conclusões do presente trabalho, estando dividido em considerações finais; conclusões quanto aos objetivos e por fim apresentam-se as sugestões para futuros trabalhos.

### 4.1 Considerações finais

Os controles internos aplicados em atividades e processos, cada vez mais, vêm conquistando espaço de destaque dentro daquelas organizações que buscam valorizar-se diante de seus clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e outros. Além de ser um ponto de diferenciação perante suas concorrentes, a utilização de controles internos visa aumentar a segurança e qualidade dos processos executados pela empresa.

Assim, este trabalho realizado em uma empresa de economia mista do setor elétrico, mais especificamente na divisão da tesouraria, pode através da sua pergunta problema “*Como são os controles internos utilizados na tesouraria da empresa Alfa?*”, demonstrar que o controle interno nos processos existe de fato nesta organização, minimizando o problema de falhas nos procedimentos executados, utilizado como fator segurança para os empregados, acionistas e *stakeholders*. Apesar de não existirem manuais de procedimento atualizados no setor estudado, todos os funcionários demonstram bom conhecimento das atividades e harmonia na execução dos processos.

Esta comprovação deu-se através da análise, descrição e classificação dos processos e controles internos, que ao longo da pesquisa se mostraram eficazes quanto ao alcance dos resultados esperados, da segurança das operações e do respeito e observância aos princípios de controles internos apresentados. Assim, com a utilização dos dados levantados, uniu-se um referencial satisfatório para que finalmente se pudessem desenvolver as respostas quanto aos objetivos específicos do trabalho, que serviram diretamente para a conquista do objetivo geral.

## 4.2 Resultado quanto aos objetivos específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, que era descrever o sistema de controle interno utilizado nas atividades financeiras de uma empresa de economia mista do setor elétrico, alguns objetivos específicos foram delimitados, para alcançar o resultado esperado.

Dessa forma, são expostos os resultados encontrados no decorrer do estudo quanto aos objetivos específicos.

Expõe-se que o objetivo específico de fazer um levantamento bibliográfico sobre práticas, conceitos e modelos de controles internos em empresas de economia mista, foi alcançado, pois foram caracterizadas abordagens de diferentes autores referentes aos controles internos, descrevendo classificações, princípios e promovendo conhecimento sobre o tema.

Neste contexto, o objetivo específico de classificar todos os controles internos utilizados nas atividades da tesouraria da empresa em estudo quanto as suas funções: preventiva, detectiva e corretiva foi alcançado, uma vez que através do acompanhamento das atividades desenvolvidas no setor estudado pôde-se detalhar as funções dos controles internos de seus processos.

Deste modo, o objetivo específico de confrontar o descrito na empresa estudada com o que foi pesquisado na fundamentação teórica, foi alcançado, ao classificar os controles utilizados pela empresa, com os padrões e tipos, além de apontar discordâncias com os modelos delimitados pelos autores pesquisados através do levantamento bibliográfico.

Quanto ao último objetivo específico de identificar oportunidades de melhorias nos processos financeiros através de aperfeiçoamento no uso dos controles internos conclui-se que os controles utilizados e desenhados para cada processo da tesouraria são aplicados corretamente e atendem as necessidades esperadas pelos usuários e gestores responsáveis. Contudo, sugere-se que a tesouraria da empresa Alfa desenvolva um manual de normas e procedimentos para que torne ainda mais claro aos seus empregados a forma de execução das suas atividades. Sugere-se também que se crie uma forma de classificação no sistema que possibilite a identificação da documentação que se encontra em posse da tesouraria.

Por fim, afirma-se que o presente estudo obteve o alcance do objetivo geral proposto, pois a apresentação das atividades do setor estudado permitiu que fosse feita a descrição do sistema de controle interno utilizado nas atividades financeiras da tesouraria da empresa Alfa.

### 4.3 Sugestões para futuros trabalhos

Com a finalidade de contribuir para futuros estudos ao tema abordado, tendo como base os dados apresentados, recomenda-se que pesquisas nesta área sejam contínuas. Assim, apresentam-se como sugestões para próximos trabalhos:

- Realizar um estudo comparativo entre os dados já apresentados neste trabalho com dados referentes aos processos do setor de tesouraria de outra empresa do setor elétrico;
- Realizar um estudo como este em outras divisões da empresa estudada, comparando a forma de aplicação dos controles internos;
- Realizar um trabalho por amostragem nas operações e atividades descritas neste trabalho a fim de confirmar a efetividade da aplicação dos controles internos descritos; e
- Analisar outras empresas do setor que utilizem o sistema SAP, para buscar identificar os controles internos habitualmente utilizados em seus processos e atividades.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade**. Como atingi-las através de adequados sistemas de controle interno. São Paulo: A . Andrade, 1999.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria, ET AL. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOYTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIGUEIREDO, Pedro Gauziski de Araujo. **Visões das gerências da auditoria interna da petrobrás sobre a sua estratégia de atuação em face das práticas de mercado e da nova modelagem organizacional da companhia**. Dissertação. (Curso de Mestrado e Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. 2002.
- FRANCO, Hilário & MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HIROFUMI ITO, Marcelino. **O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinenses**. Dissertação (mestrado). UFSC-CSE. Programa de Pós-graduação em Administração: Florianópolis, 2007.
- HOJI, Masakazu, **Administração Financeira**. Uma abordagem prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogerio João. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão.** Florianópolis: VisualBooks, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações.** São Paulo: Edicta, 2002.

MOTTA, João Maurício. **Auditoria princípios e técnicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVE, Stephen A., SIMKIN, Mark G., BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis.** Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso básico de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

PORTO, Leandro da Silva. **A importância da gestão de tesouraria nas decisões estratégicas.** Monografia (Curso de Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais.** In BEUREN, Ilse Maria (org) Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnica.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA FILHO, Cesar da. **Avaliação de instrumentos de controle gerencial: pesquisa empírica aplicada em empresas de Curitiba – PR.** Dissertação. (Curso de Mestrado Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau). 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de auditoria.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZANCHIN, Ricardo. **A gestão de tesouraria e sua interface com as estratégias financeiras das empresas de pequeno porte do setor metal-mecânico de Caxias do Sul.** Dissertação de Mestrado em Administração. UFRGS, 2002.

ZDANOWI C. Z, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento financeiro.** 7. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZENNI, José Carlos. **Sistema de controles internos das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte**. Monografia. (Curso de Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina. 2007.