

**INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

YANDRA PANI COSTA

A AUDITORIA NA GESTÃO FINANCEIRA E SUAS VERTENTES

**SÃO MATEUS
2016**

YANDRA PANI COSTA

A AUDITORIA NA GESTÃO FINANCEIRA E SUAS VERTENTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Helvécio A Faustini Jr.

SÃO MATEUS

2016

YANDRA PANI COSTA

A AUDITORIA NA GESTÃO FINANCEIRA E SUAS VERTENTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 12 de Dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

PROF. HELVÉCIO A FAUSTINI JR
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
ORIENTADOR

PROF. ME. ANDRÉ DOS SANTOS
FACULDADE VALE DO CRICARÉ

PROF. ALEXANDRE C. DE NARDI
FACULDADE VALE DO CRICARÉ

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e sabedoria para continuar. Ao meu professor orientador Helvécio A. Faustini Jr. que teve paciência e que me ajudou bastante a concluir este trabalho. Agradeço também ao meu namorado, amigos e familiares que de forma especial e carinhosa me deram força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades. E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa meus pais, Marcos Aurélio Campos Costa e Regiane Pani Costa, a quem eu rogo todas as noites a minha existência.

EPIGRAFE

A arte da administração, não se limita apenas em ser um ótimo gestor, mas também um excelente líder.

Gustavo Santana da Rocha

RESUMO

A Gestão financeira é de grande importância para qualquer organização, porque dá estabilidade para a empresa e auxilia na tomada de decisão. Neste trabalho serão abordados conceitos e fundamentos sobre auditoria na gestão financeira com foco voltado para as micros e pequenas empresas. Também serão colocados conceitos de capital de giro e fluxo de caixa que são elementos essenciais para dar continuidade as operações da empresa e para as decisões futuras. No entanto, serão apresentadas as ferramentas, legislações e normas de auditoria que servem para auxiliar o gestor no aprimoramento dos controles operacionais visando resultados confiáveis da gestão do caixa, pelo que, através dessas metodologias, será possível a implantação do sistema de auditoria na organização. A Auditoria Financeira é realizada através da formação de opinião do auditor sobre as demonstrações, e tem o papel de examinar e avaliar os elementos das demonstrações financeiras, buscando sempre corrigir e adequar os registros e procedimentos contábeis/financeiros para que ela ocorra de forma correta e segura. Para que isto ocorra existem métodos e técnicas da Qualidade que dão suporte ao processo de auditoria, aqui também apresentados. Esse trabalho, portanto, visa fazer com que o leitor entenda o básico de como funciona e se realiza uma auditoria no setor contábil/financeiro, de forma sensata e segura, contribuindo em decisões, sem que prejudique a saúde do negócio, principalmente as empresas de pequeno porte, que necessitam de uma boa gestão financeira para sua permanência no mercado.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Qualidade; Auditoria Financeira.

ABSTRACT

Financial management is undoubtedly of great importance for any organization because it gives stability to the company and assists in decision making. This paper will discuss concepts and fundamentals about financial management audit focused on micro and small companies. Also will be placed concepts of working capital and cash flow that are essential elements to continue the operations of the company and for future decisions. However, it will be presented the tools, legislation and auditing standards that serve to assist the manager in improving operational controls aiming at reliable cash management results, so that through these methodologies, it will be possible to implement the audit system in the organization. Financial Audit is performed through the formation of the auditor's opinion on the financial statements, and has the role of examining and evaluating the elements of the financial statements, always seeking to correct and adapt the accounting and financial records and procedures so that it occurs correctly and Safe. For this to occur there are methods and techniques of Quality that support the auditing process, also presented here. This work, therefore, aims to make the reader understand the basics of how it works and conducts an audit in the accounting / financial sector, in a sensible and safe way, contributing in decisions, without harming the health of the business, mainly the companies of Small size, who need a good financial management for their stay in the market.

Keywords: Financial Management; Quality; Financial audit.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Tabela do Simples Nacional atualmente valida	16
Figura 02: Modelo de Execução Orçamentária	17
Figura 03: Análise de SWOT na Preparação	17
Figura 04: Planejamento de Auditoria	27
Figura 05: Programa de Auditoria – PA	29
Figura 06: Exemplo de formulário da Auditoria Interna – Qualidade	30
Figura 07: Realização de Auditoria	30
Figura 08: Anexo – Formulário de Avaliação da Auditoria Interna	33
Figura 09: Quatro retirado do Programa SEBRAE de Qualidade Total	34
Figura 10: Plano de Ação	36
Figura 11: Exemplo de um Plano de ação – 5W2H	37
Figura 12: Exemplo de Diagrama de Causa e Efeito	38
Figura 13: Quadro PDCA	39
Figura 14: Circulo PDCA	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 – FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA	10
1.1 – OS ELEMENTOS DO CAPITAL DE GIRO	10
1.1.1 – Conceitos de Orçamento	11
1.1.2 – Ciclo Operacional e Financeiro	12
1.1.3 – Ciclo de Caixa	14
1.2 – OS ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DO CAIXA	15
1.3 – O MODELO DE GESTÃO POR ORÇAMENTO	16
2 – A FUNDAMENTAÇÃO E PROCEDIMENTOS DA AUDITORIA	19
2.1 – A TEORIA DA AUDITAGEM FINANCEIRA	19
2.2 – A AUDITORIA E SUAS REGULAMENTAÇÕES	20
2.2.1 – Decreto – Lei nº 2.627	20
2.2.2 – Advento Circular nº 179/72	20
2.2.3 – Lei nº 6.404/76	21
2.2.4 – NBC TI 01 – da Auditoria Interna	21
2.3 – OS MECANISMOS DE AUDITORIA SOBRE O CAIXA E O ORÇAMENTO	21
2.3.1 – Prestação de Contas	23
3 – A METODOLOGIA DE AUDITORIA	25
3.1 – MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS NA AUDITORIA	26
3.2 – A AUDITORIA FINANCEIRA	27
3.2.1 – Auditoria Interna	28
3.2.2 – Controles Internos	31
4 – AS FERRAMENTAS DE AUDITORIA E DE PROCESSOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENOS NEGÓCIOS	34
4.1 – INDICADORES FINANCEIROS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS	35
4.2 – AS FERRAMENTAS DE AUDITORIA E A SEGURANÇA NO CONTROLE DAS INFORMAÇÕES	36

CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

A Gestão Financeira é fundamental para qualquer organização. Isso é indiscutível e, em pequenos negócios, esse quesito se torna ainda mais imprescindível.

Contudo, dado a natureza da criação das empresas de pequeno porte, normalmente de cunho familiar, os empresários acabam se concentrando nas rotinas operacionais do dia-a-dia, como o controle do caixa, e se distanciam da gestão estratégica com vistas a perpetuação do negócio.

Normalmente a concentração dos proprietários em torno do caixa e suas implicações se dá por falta de confiança nos colaboradores disponíveis ou por falta de conhecimento metodológico de como gerir com segurança tal elemento, dando liquidez ao fluxo de pagamentos e garantindo o menor número possível de desvios padrão em seus resultados.

No entanto, existem métodos e ferramentas que estão atrelados ao controle do capital de giro que permitem a expansão dos negócios, até em filiais, sem que o risco do descontrole aconteça de forma abrupta ou elevada. Além das ferramentas de controle financeiro já conhecidas, a Auditoria Financeira permite apontar as não conformidades de forma clara e em tempo de promover ações corretivas para a empresa, que servirão como referencial para pequenos empresários no fortalecimento de seus controles.

Em função da forma como são geridas essas empresas acabam trazendo grandes cargas aos proprietários na gestão do capital de giro, reduzindo a dedicação de tais empreendedores na tomada de decisão tática e estratégica do negócio, o que diminui a possibilidade de crescimento de cada negócio.

A adoção de medidas de controle que permitam maior segurança no gerenciamento do fluxo de caixa acaba sendo uma necessidade para melhor gerir recursos, com maior segurança, motivo pelo qual o presente trabalho mostra-se de grande utilidade na evolução dos mecanismos de controle e fortalecimento da segurança, com vistas a liberação dos proprietários na direção estratégica de seus negócios, também minimizando os riscos de liquidez típicos dos pequenos negócios.

Portanto, levanta-se como *problema* a ser aqui esclarecido qual a principal problemática que existe na Gestão Financeira de pequenos negócios na delegação

dos controles do fluxo de caixa aos funcionários? Como *hipótese* de possível solução adotar-se-á que, através da aplicação de técnicas e procedimentos de auditoria financeira, pode-se obter a visão dos processos que estão sendo seguidos a contento ou não, independente de quem esteja à frente de suas execuções, propondo a correta adequação às regras da organização, desonerando o dono das empresas de pequeno porte do acompanhamento operacional dos recursos de curto prazo, em especial, o caixa.

Logo será buscado como *objetivo* principal aprimorar os controles operacionais de pequenos negócios com vistas ao aumento dos resultados da gestão do caixa e da confiabilidade, o qual se organiza nos seguintes objetivos específicos: descrever os conceitos de Gestão Financeira aplicados aos Pequenos Negócios; identificar a fundamentação dos procedimentos de Auditoria e sua relevância na Gestão Financeira; avaliar as ferramentas de Gestão de Processos aplicáveis na Auditoria e mostrar os resultados e ferramentas que melhor se aplicam no processo de Auditoria financeira / caixa dos pequenos negócios.

Para tanto, a metodologia empregada será voltada para as referências bibliográficas, propondo uma solução ao problema identificado, por meio de revisões bibliográficas, pesquisas em artigos e trabalhos científicos na área do tema, periódicos impressos ou digitais, revistas e livros, além de informações estatísticas de entidades idôneas que possam corroborar com a temática proposta.

1 – FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA

A Gestão Financeira é todo procedimento administrativo que envolve planejamento, análise, controle e execução das atividades do setor Financeiro de uma Organização através do Fluxo de Caixa, que é a principal ferramenta do gestor financeiro para futuras decisões. Para melhor entender a fundamentação teórica envolvida no segmento serão abordados neste capítulo os elementos do capital de giro, os aspectos legais da gestão do caixa e o modelo de gestão por orçamento.

1.1 – OS ELEMENTOS DO CAPITAL DE GIRO

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. (SEBRAE, 2016)

De acordo com o texto acima, conforme o próprio nome indica, o capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa. Entende-se que é através do capital de giro que se obtém recursos para a execução e continuidade das operações da empresa. Segundo Braga (2008), o capital de giro corresponde, portanto, ao ativo circulante de uma empresa, que engloba contas como Caixa, Bancos, Duplicatas a Receber, Estoques, etc.

Em uma análise mais dinâmica, observa-se que o capital de giro permite que a empresa mantenha recursos ativos que possam ser usados no pagamento dos compromissos assumidos de curto prazo. Por conseguinte, segundo Hoji (2001, p.27), sua proporção está diretamente ligada à necessidade de Liquidez, que nada mais é do que honrar os compromissos de curto prazo. Assim definiu Zanluca (2016) que dita: “Calculada a partir da Razão entre os direitos a curto prazo da empresa (Caixas, bancos, estoques, clientes) e a as dívidas a curto prazo (Empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores). No Balanço estas informações são

evidenciadas respectivamente como Ativo Circulante e Passivo Circulante”. O resultado de saldo obtido entre tais contas contábeis, pela citação do autor, resulta em um saldo líquido que deveria funcionar como garantia para honrar os compromissos nas datas, se avaliado dentro de um período, por exemplo, de 30 dias. Esta margem possui recomendações genéricas de ser, permitindo que a empresa se coloque em uma posição de segurança relativa. Assim, na conceituação de Bartz (*apud* VIEIRA, 2011, p. 12,) os ativos circulantes são bens e direitos que se esperam que sejam convertidos em dinheiro no prazo máximo de até um ano, enquanto que os passivos circulantes são obrigações que se esperam que sejam exigidas no mesmo período de até um ano. Claro que a própria autora descreve que o valor resultante pode ser bem variável, dependendo do porte e das características do negócio, sendo a recomendação uma referência. Da mesma maneira, o autor coloca que em negócios que possuem grandes volumes de estoques, conta pertencente ao ativo circulante, a forma mais acertada de apurar o saldo de segurança do capital de giro seria:

(Ativo Circulante – Estoques) / Passivo Circulante
--

O resultado desta operação deve resultar em um valor próximo ou superior a 1,5. Também aqui a visão de referência anteriormente colocada se aplica, podendo variar de acordo com a natureza do negócio, porte e situação econômica em que a empresa estiver inserida.

O que importa, portanto, é que exista um capital de giro com que a empresa possa trabalhar para flexibilizar o pagamento de seus compromissos, mas para que isto aconteça deve-se ter condições de prever as receitas e despesas do próprio negócio, o que se faz por meio do orçamento. Para Hoji (2014, p 414), o planejamento orçamentário é o mecanismo que visa com antecipação os resultados e serve como guia para as ações a serem executadas. É através dele que a empresa controla a programação de pagamentos, dentro de uma margem aceitável da previsão de receita, nos meses futuros.

1.1.1 – Conceitos de Orçamento

Toda empresa precisa de um bom planejamento orçamentário para organizar e cumprir suas obrigações de curto e longo prazo. “Orçar não é apenas controle, não

é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras”. (BRAGA, 1995, pg. 230).

As decisões financeiras de uma organização devem ser tomadas a partir de sistemas de informações contábeis e financeiras que possuem uma estrutura adequada. Pelo menos define Hoji (2014, p.410): “Um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisões financeiras é o orçamento empresarial, que é representado pelo orçamento geral que, por sua vez, é composto pelos orçamentos específicos”. O orçamento geral segundo o mesmo autor é uma estratégia evidenciada por um conjunto de orçamentos específicos subdivididos, que auxiliam onde estão refletidas as ações e políticas da empresa a determinados períodos futuros. Assim, podemos definir que o orçamento geral é um conjunto de planos e políticas que são representados em resultados financeiros, permitindo ao gestor o conhecimento desses resultados que os dão suporte para a determinação das decisões futuras.

Atualmente as empresas, de uma forma geral, ainda mais nos pequenos negócios, buscam suprir os recursos necessários para o pagamento em dia de suas obrigações, pois a crise da economia brasileira acaba dificultando a movimentação dentro do Ciclo Financeiro, que teria condições de suprir o passivo com a movimentação dos ativos mais comuns, como estoques e duplicatas a receber. Portanto, vê-se como importante o entendimento do que sejam os ciclos operacionais e financeiros, a seguir abordados.

1.1.2 – Ciclo Operacional e Financeiro

O Ciclo Operacional é tudo aquilo que ocorre dentro de uma organização, desde a compra da matéria-prima ao produto final acabado e vendido. Pelo menos assim, define FRAGOSO (2011), que afirma:

Em termos de administração financeira, o **Ciclo Operacional** de uma empresa é a soma de todos os acontecimentos que ocorrem na empresa, inicia-se com a compra da matéria-prima, passa pelo período de estocagem, pagamento da matéria-prima, estocagem de produtos acabados, venda dos produtos e termina com o recebimento referente as vendas realizadas.

O Ciclo Operacional, portanto, engloba a compra de matérias primas, a produção, venda e recebimento dos resultados. Claro que uma empresa do ramo de alimentação, a exemplo de uma lanchonete, acaba produzindo e vendendo em um

tempo menor do que um armarinho de aviamentos, que tem um período de estocagem maior do que a lanchonete. Assim, segundo Padoveze (2010, p. 216), o Ciclo operacional identifica o prazo médio de estocagem e o prazo médio de recebimento, e tem sua fórmula representada por:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{PME}^1 + \text{PMR}^2$$

De acordo com Baldissera (*et al, apud ROSS et al, 2015, p. 6*), “o ciclo operacional apresenta como o produto se movimenta entre as contas de ativo circulante”. Conforme a citação, o ciclo operacional atua desde a compra de matérias primas / mercadorias até o ato da venda. Para o autor “sua vida começa como estoque, é convertida em contas a receber ao ser vendida e finalmente em caixa quando as vendas são pagas”. Neste sentido, “o ciclo operacional muda em função da atividade e das características de desempenho de cada empresa e ele representa o espaço de tempo em que não ocorrem entradas de recursos financeiros na empresa, demandando-se capital para utilizá-lo” (BALDISSERA *et al, apud HESSEL JÚNIOR, 2015, p. 6*). Isto posto, observa-se que o Ciclo Operacional avalia os movimentos de compra, venda e recebimento, sendo variável de acordo com a natureza do negócio e com as circunstâncias que estiverem atuantes no cenário econômico em que atua a empresa.

Ainda de acordo com a fundamentação da gestão financeira, o Capital de Giro requer uma avaliação do fluxo financeiro do negócio, que é composto pela fórmula:

$$\text{CF} = \text{Ciclo operacional} - \text{Prazo médio de pagamento (PMP)}$$

De acordo com Faustini (2011) o Ciclo Operacional é resultante da soma do Prazo Médio de Estocagem (PME) e o Prazo Médio de Recebimento (PMR). Sempre que o Ciclo Financeiro tiver um resultado negativo haverá o Ciclo de Caixa, que represente o período em que o negócio está descoberto e recursos para honrar os compromissos em dia. Obrigatoriamente, portanto, deve-se prover recursos de movimentações anteriores para suprir tal período, intitulado Capital de Giro.

Claro que os índices de liquidez, tanto o seco como o corrente, devem apresentar relações positivas, conforme recomenda a literatura, exatamente para que a empresa possa suprir os períodos descobertos do caixa.

¹ Prazo Médio de Estocagem

² Prazo Médio de Recebimento

Vê-se que negócios que possuem baixo tempo de estocagem e percebem remuneração do capital em curto prazo acabam por possuir um Ciclo Operacional curto, ou seja, o PME será pequeno, situação típica de negócios como lanchonetes e restaurantes em geral, que possuem grande rotatividade do estoque de matérias primas e vendem com velocidade, com Prazos Médios de Recebimento (PMR) também relativamente curtos. Negócios com direcionamentos específicos, como na construção civil, o período de PME e PMR tornam-se longos, fazendo com que o Ciclo Operacional se prolongue, o que demanda maior capital de giro para garantir a estabilidade e honrar os compromissos em dia.

Já o Ciclo Financeiro incorpora ao ciclo operacional os compromissos assumidos para aquela produção / venda, o que também acontece de forma variada, dependendo do porte e ramo da empresa. Por isso, segundo o autor, o Prazo Médio de Pagamento (PMP) deverá ser apurado, diminuindo do saldo obtido no Ciclo Operacional, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{Ciclo Operacional} - \text{PMP}$$

Assim, quando o saldo do ciclo financeiro mostrar-se positivo, implica dizer que os pagamentos estão acontecendo antes do tempo médio de recebimento dos recursos e, portanto, haveria uma falta de cobertura para honrar os compromissos em dia, medido por um prazo chamado de Ciclo de Caixa e que determina qual deverá ser a monta de recursos que devem ser reservados no capital de giro.

1.1.3 – Ciclo de Caixa

Como afirma SEBRAE (2011) que diz: “Fluxo de Caixa é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. Dessa forma, auxilia o setor Financeiro com informações dos recursos que entram e saem da empresa, possibilitando um controle eficiente do mesmo. Segundo Luiz (2014), que define: “O Financeiro é o departamento ou área responsável pela gestão de todos os valores monetários pertencentes a uma determinada empresa e cabe a ele prezar pelo melhor uso e aplicabilidade dos recursos, garantindo à empresa a continuidade de suas operações”. No entanto, percebe-se que é através do fluxo de caixa que o gestor do departamento financeiro

tem o controle de tudo que entra e sai da organização, auxiliando-o na tomada de decisões presentes ou futuras, mas dentro do curto prazo, pois o Ciclo de Caixa apresenta a movimentação efetiva e, normalmente, gerenciando até cinco semanas.

1.2 – OS ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DO CAIXA

Segundo o Manual de Contabilidade (CFC, 2009) as principais demonstrações contábeis que a Contabilidade produz com base nas normas contábeis aplicadas apresentam as seguintes estruturas:

- a) Chamado de Balanço Orçamentário visa demonstrar o orçamento inicial e suas alterações, fazendo a comparação com a execução da receita e da despesa;
- b) outro item é o chamado Balanço Financeiro, que demonstra a receita e a despesa orçamentárias, além dos recebimentos e os pagamentos de natureza extra-orçamentária, compondo os saldos, em espécie, do exercício anterior, e aqueles que são transferidos para o exercício seguinte;
- c) as variações das demonstrações que são verificadas no patrimônio, são classificadas como quantitativas que são as transações amplificam e diminuem o patrimônio líquido, e as qualitativas são as que modificam a composição dos elementos patrimoniais sem influenciar o patrimônio líquido indicando o resultado do exercício;
- d) o item que abrange o ativo circulante e não-circulante, o passivo circulante e não-circulante, as contas do subsistema de compensação e o patrimônio líquido é chamado de Balanço Patrimonial;
- e) as demonstrações do Fluxo de Caixa envolvem avaliações e projeções dos cenários de liquidez, solvência e endividamento, visando também análises da capacidade financeira;
- f) as receitas econômicas, os custos e despesas do período são demonstrações que tem como objetivo evidenciar o resultado econômico de prestação de serviços e de fornecimento de bens da entidade.

No entanto, a formulação legal do Regime de Caixa se deu pela regulamentação nº 38/2008, que define “a forma opcional de determinação da base de cálculo para apuração dos impostos e contribuições devidos utilizando a receita

efetivamente recebida pelas Microempresas (ME) e pelas Empresas de Pequeno Porte (EPP) optantes pelo Simples Nacional”. Assim as empresas passaram a ser avaliadas de acordo com seu porte e atividade, enquadrando-as em regimes especiais de tributação, sancionada pela Lei 147 (BRASIL, 2014).

Segundo o Portal G1 (2016) a presidência da república já sancionou mudança nas tabelas e alíquotas de imposto aplicáveis as diversas faixas das empresas que vão até o pequeno porte. No Portal fica registrado que o teto de faturamento anual de uma microempresa passará, em 2018, para R\$ 900 mil e as empresas de pequeno porte para R\$ 4,8 milhões. As MEI terão teto de R\$ 81 mil.

Atualmente as faixas aplicadas as empresas do ramo de comércio está assim distribuída:

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Figura 01: Tabela do Simples Nacional atualmente valida

Fonte: Portal Tributário (2016) - <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexol.html>

Essas faixas tributárias são pagas de acordo com o tipo de atividade que a empresa exerce e conforme o faturamento vai crescendo a alíquota também é alterada, ou seja, cada vez que o faturamento aumenta a porcentagem da alíquota do imposto também aumenta. (TORRES, 2016).

1.3 – O MODELO DE GESTÃO POR ORÇAMENTO

Um gestor de uma empresa precisa necessariamente de um suporte no momento de formar um planejamento orçamentário para gerir os recursos da organização, ou seja, não tem como definir ou decidir algo sem ao menos ter uma base. “Administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio”. (HOJI, 2014, p. 414).

De acordo com o autor: “O planejamento orçamentário visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro”.

Segundo Paula (2015), a gestão orçamentária se dá em quatro etapas: Preparação; Elaboração; Acompanhamento / Controle, e Resultado Periódico. Essas etapas acabam sendo representadas de várias formas, uma delas na forma de diagrama, como na figura abaixo:



Figura 02: Modelo de Execução Orçamentária
Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria#post/0>

Outras metodologias desenvolvem os modelos partindo da análise de SWOT, seja para cada etapa ou para aquelas concentradas na fase de planejamento, como na figura a seguir:

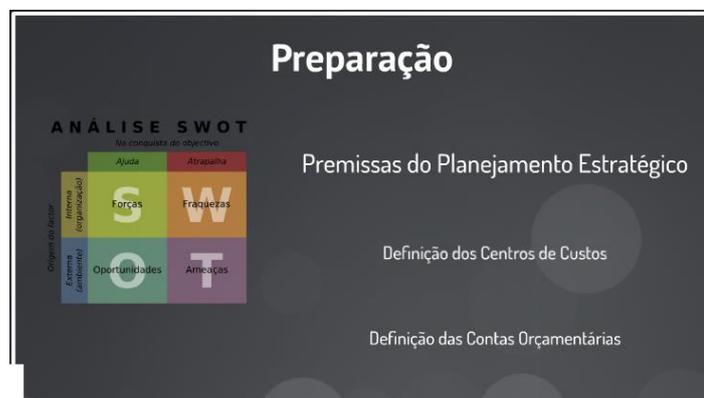


Figura 03: Análise de SWOT na Preparação
Fonte: <https://prezi.com/kn9whpkm-v7z/apresentacao-do-modelo-de-gestao-orcamentaria/>

A ferramenta conhecida como análise SWOT é muito utilizada na preparação do planejamento estratégico, devido ser uma análise que proporciona uma avaliação do ambiente externo e interno da organização, trazendo resultados como forças, ameaças, oportunidades e fraquezas que a empresa possui ou possa possuir e tendo como objetivo otimizar o desempenho no mercado. (BASTOS, 2014).

2 – A FUNDAMENTAÇÃO E PROCEDIMENTOS DA AUDITORIA

Mesmo em pequenos negócios, a medida que suas atividades começam a expandir, é comum que os empresários acabem buscando auxílio de pessoas de sua confiança ou contratados para executar as atividades que afloram no tempo de funcionamento do negócio. No entanto, avaliar com suporte científico tais procedimentos precisam estar sustentados na teoria de auditoria financeira, bem como em suas regulamentações para que os mecanismos sejam eficientes sobre o caixa e o orçamento, aspectos abordados nos tópicos que se seguem.

2.1 – A TEORIA DA AUDITAGEM FINANCEIRA

Diversas empresas têm a obrigação de prestar contas de sua gestão administrativa e financeira, por determinação legal. Sendo assim, o principal objetivo do auditor externo ou independente é formar uma opinião sobre as demonstrações contábeis / financeiras, pelos menos define Jund (2004, p. 481). Segundo o mesmo autor, essa modalidade de auditoria, também chamada de auditoria de balanço, quando realizada tanto pelos auditores internos como auditores externos desenvolvem os seus trabalhos em 4 (quatro) fases:

- a) Planejamento – avaliação dos sistemas de controles internos.
- b) Ínterim ou Preliminar – testes de observância ou aderência.
- c) Intermediária ou Pré-balanço – preparação dos papéis para fase final.
- d) Final ou de Balanço – auditoria do balanço ou das demonstrações contábeis.
Encerramento do exercício.

Percebe-se que há etapas para a realização de auditoria no setor contábil/financeiro e que o momento da contratação dos serviços de auditoria terá influência na aplicação dos procedimentos as quatro fases. Como explica Jund (2004, p. 482):

Cabe ressaltar que a época da contratação dos serviços do auditor influenciará na aplicação dos procedimentos pelas quatro fases apresentadas, pois existem situações em que os auditores são contratados após o encerramento do exercício, e nesses casos, não teremos a fase intermediária ou de pré-balanço.

Analisando o que o autor descreveu, é importante lembrar que se a empresa tem como finalidade obter as quatro fases desse procedimento de auditoria, ela deve ficar atenta ao período do exercício, pois se houver encerrado o mesmo, não há como realizar todas as etapas, apenas o planejamento, preliminar e final.

2.2– A AUDITORIA E SUAS REGULAMENTAÇÕES

Nos últimos anos, houve uma evolução muito grande nas demonstrações contábeis, principalmente na forma de apresentação, na quantidade das informações divulgadas e na qualidade dessas informações. (JUND, 2004, p. 483). Conforme o mesmo autor, essas mudanças ocorreram em função da necessidade dos futuros aplicadores de recurso terem um conhecimento mais profundo sobre a situação patrimonial e financeira.

2.2.1 Decreto-Lei nº2.627

Como toda evolução tem um marco, não foi diferente na evolução das demonstrações contábeis, como define Jund (2004, p. 483)

O nosso marco inicial para acompanhar a evolução das demonstrações contábeis, será o Decreto-Lei nº 2.627, de 26/09/1940, que determinava a apresentação do chamado Balanço Geral que era composto de duas demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstrações de Lucros e Perdas), acompanhadas do Relatório da Diretoria e do Parecer do Conselho Fiscal.

Com o passar dos anos essa lei foi ficando ultrapassada devido as exigências de um maior volume de informações na apresentação dessas demonstrações, que não teria como se obter com esse balanço, pelos menos foi o que Jund (2004, p. 483) definiu. O autor também define que vale ressaltar que essa lei foi elaborada em uma época em que a estrutura das empresas eram basicamente familiar.

2.2.2 Advento Circular nº179/72

Com o advento da Circular nº 179, de 11/05/1972, foram exigidas o detalhamento sobre os critérios de avaliação dos componentes patrimoniais e resultados dos registros para que pudessem verificar fatos relevantes que afetariam

a liquidez do patrimônio. As sociedades anônimas de capital aberto passaram a ter a obrigação de publicar a opinião dos auditores independentes como peça integrante do Balanço Geral. (JUND, 2004, p. 483)

2.2.3 Lei nº 6.404/76

Com a abertura do capital da empresa para terceiros, maior volume de empréstimos bancário e outras mudanças no negócio, houve a necessidade de adequar e reformular a Lei conforme as novas exigências do mercado. (JUND, 2004, p. 483). Segundo o autor, em 1976 foi publicada a Lei nº 6.404, em 15/12/1976, que modificou e inovou a forma de apresentar as demonstrações contábeis das sociedades por ações em comparação com a antiga Lei. Também descreve que todo esse processo de aprimoramento das demonstrações financeiras está relacionado com os problemas que ocorrerão no início da década de 1970 nas Bolsas de Valores. Com essa nova Lei, também houve novas definições na nomenclatura contábil, novos grupos de contas, inovações na posição das contas de um grupo para outro, patrimônio líquido, entre outras.

2.2.4 NBC TI 01 – da Auditoria Interna

De acordo com CFC (2009) esta norma relata sobre os procedimentos de auditoria interna e suas atividades. Este tipo de auditoria é realizado por pessoas jurídicas de direito público, privado e interno ou externo com objetivo de obter análises, exames e avaliações do ambiente auditado, para observar se os procedimentos estão de acordo com os resultados apresentados pela organização. Após esses procedimentos, a auditoria interna deve ser relatada e documentada no papel físico ou eletrônico, sendo também organizada e arquivada, pois são relatos que comprovam a realidade presente na empresa.

2.3 – OS MECANISMOS DE AUDITORIA SOBRE O CAIXA E O ORÇAMENTO

Há vários procedimentos e métodos para descobrir desfalques em caixas, ainda mais em uma época em que a ética contábil tenha sido escassa. (SILVA, 2006) O autor descreve também que há dois tipos comuns de fraude:

[...] o LAPPING que se faz com cobranças de contas a receber e consiste em desviar os resultados de cobrança substituindo-se o montante desviado por cobranças posteriores, o KITING que é um tipo de desfalque de caixa que envolve o desembolso é um sistema de encobrir falta de dinheiro com transferências em cheques não registradas.

De acordo com o site Portal de Auditoria (2016) são necessários alguns procedimentos para evitar os desfalques que podem vir acontecer, que são:

- a) Fazer a conferência dos boletins de caixa para verificar se “batem” com os saldos contábeis;
- b) analisar um determinado mês, todos os documentos constantes dos boletins de caixa, verificar a veracidade dos documentos;
- c) fazer conciliações constantes dos saldos dos bancos do balancete contábil e verificar se estão equivalentes com os extratos bancários apresentadas pela empresa;
- d) de acordo com as conciliações bancárias, verificar se os cheques e depósitos estão realmente contidos no extrato bancário do período subsequente, bem como se não há pendência de longa data nas conciliações bancárias;
- e) analisar documentos de registro constante em um determinado mês ou dias, por amostragem na conta do banco;
- f) na publicação encontra-se: “[...] verificar se nos meses seguintes, ao do encerramento do balancete e balanço existem despesas pagas de meses ou ano anteriores e que estão sendo contabilizadas pelo pagamento, mas devem ser contabilizadas pelo período de Competência [...]”, tais como: água, energia, encargos financeiros, etc.

Já em orçamentos os procedimentos são baseados no planejamento da empresa e devem ser priorizados. De acordo com Zamboni (*apud* SÁ, 2010, p. 12) “o orçamento deve ser visto dentro de um contexto muito mais amplo, que é o de priorizar e compatibilizar as diversas políticas da empresa”. Descreve também que é o orçamento que vai informar se as decisões da empresa estão de acordo com a capacidade da geração do caixa, com a estrutura do capital de giro e com a meta pretendida de remuneração dos acionistas.

2.3.1 Prestação de Contas

A prestação de contas, de uma forma geral, se dá com a adoção de modelos em forma de relatórios e planilhas abordando as receitas e os usos que foram trabalhados. Não existe um padrão de modelo disponível, mas as informações ali contidas devem ser contempladas. Para tanto, a título de exemplo, avalia-se o modelo adotado pela UFOP (REFOP, 2013), que abrange todos os itens fundamentados da prestação de contas das repúblicas acadêmicas vinculadas à Universidade, a saber.

Segundo a fundamentação as informações gerais devem estar descritas no início da prestação de contas, identificando o beneficiário, o período da prestação de contas e a totalização de páginas que o documento possui. O modelo UFOP sugere:

Informações Gerais - REFOP

Nome da Residência:	Período das contas:	Protocolo UFOP: (para uso interno)	Nº. total de páginas deste documento (c/anexos):
Nome da República	O período de X a Y	uso interno da UFOP	

Fonte: REFOP (2013)

Em seguida deve-se relacionar os eventos que fazem parte da prestação de contas, assim representados:

Dados dos eventos realizados no período

Nome do evento:	Autorização pela UFOP:	Número real de participantes:	Data/período de realização:
Ex : Carnaval			08/02/2013 à 12/02/2013

Fonte: REFOP (2013)

Dando prosseguimento descreve-se os investimentos inicialmente realizados e os dados financeiros, por meio de tabela, mas também pode ser de forma descritiva. Ainda avaliando o modelo do exemplo anterior, tem-se:

Identificação da conta bancária utilizada:

Conta que foi utilizada para movimentação financeira da casa.

Faturamento total:	Despesas com a produção dos eventos:	Lucro obtido:	Investimentos na moradia:	Saldo em conta:
Faturamento total do evento realizado	Gastos para realizar o evento	Faturamento total – despesas do evento = lucro obtido	Quanto foi investido na moradia	

Fonte: REFOP (2013)

Pelo exemplo acima descrito já se pode verificar que a prestação de contas adota modelos tabulares, mas precisa ser adequado para cada tipo de negócio, seja ele advindo do setor primário, secundário ou terciário da economia. Segundo a publicação Jusbrasil³ (2016), define Prestação de Contas como: “Assim, prestar contas é expor de forma pormenorizada créditos e débitos resultantes de uma relação jurídica de direito material”.

A prestação de contas deve ser adotada sempre que houver a necessidade legal, como nos partidos políticos, entidades filantrópicas, autarquias públicas e outros, conforme no Art.70 parágrafo único da Constituição Federal (BRASIL, 1988):

“Art.70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único - Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumas obrigações de natureza pecuniária”.

Conforme a Constituição pode-se analisar que qualquer entidade que arrecada, guarda, gerencia e administre bens, deverá ter como obrigação prestar contas de suas atividades que envolva valores públicos.

³ <https://sensojuridico.jusbrasil.com.br/artigos/112261182/acao-de-prestacao-de-contas-arts-914-a-919-do-cpc>

3. A METODOLOGIA DE AUDITORIA

Existem vários métodos e técnicas de auditoria que podem ser utilizados no processo de auditoria, como por exemplo, as que estão presentes no Manual de Auditoria do Administrador (CFA/CRA, 2014) que demonstra as seguintes técnicas:

- a) Exame Físico: é um procedimento que permite com que o auditor forme uma opinião do objeto/item a ser examinado, através de registros visuais que comprovem que estão de acordo com a realidade da empresa;
- b) exame da documentação original: é voltado para a comprovação das transações feitas na organização, como por exemplo, se de fato a transação está de acordo com os objetivos da empresa, se o documento é real, se a operação foi feita por pessoa autorizada, verificar se o registro ocorreu de forma adequada e se foi correspondido em registros contábil, fiscal, etc.;
- c) conferência em somas e cálculos: é o procedimento que faz conferência de todas as operações que envolvem valores e números;
- d) exames dos Lançamentos Contábeis: é utilizado para verificar e analisar a veracidade das informações contábeis e fiscais;
- e) investigação Minuciosa: é um procedimento extenso que inicia com o planejamento, desenvolvimento das fases do serviço, exames e o termino da auditoria, no que necessita de todo o conhecimento do auditor, como técnicas de administração/auditoria, experiências e conhecimento do negócio;
- f) entrevistas: são formulários desenvolvidos com perguntas objetivas com intuito de obter respostas sensatas que serão analisadas e comprovadas;
- g) exames de Registros Auxiliares: essa técnica tem que ser usada juntamente a outro registro que comprovem que o registro principal esteja correto;
- h) correlação das Informações: durante este processo o auditor irá correlacionar estas informações com outros setores auditados;
- i) observação: para executar essa técnica é necessário que o auditor usufrua de seus conhecimentos e experiências, pois é através de exames visuais que ele poderá detectar falhas, problemas, erros, entre outros;
- j) amostragem: é um tipo de exame feito através de testes de determinados documentos, registros e controles que são suficientes para que o auditor formule uma opinião final sobre os elementos auditados.

Como se pode perceber existem vários tipos de exames que podem ser utilizados a favor do auditor para que o auxilie de forma segura na tomada de decisões futuras sobre o ambiente auditado.

3.1 MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS NA AUDITORIA

Conforme o Manual de Auditoria do Administrador (CFA/CRA's, 2014) todo tipo de auditoria realizada deve ser feito um relatório de acordo com o procedimento adotado demonstrando os resultados obtidos, dessa maneira as informações obtidas deverão possuir os seguintes atributos de qualidade:

- a) Concisão: utilizar linguagem clara que seja de entendimento de todos, sem que haja explicações de quem elaborou;
- b) objetividade: a mensagem contida deverá ser nítida e objetiva, ou seja, que o leitor entenda com facilidade o que está sendo transmitido;
- c) convicção: relatar as evidências de forma que o leitor possa ter as mesmas conclusões que o auditor;
- d) clareza: garantir que a estrutura do relatório e a terminologia adotada para a revelação das informações possam ser entendidas por qualquer pessoa;
- e) integridade: todos os fatos importantes analisados e sem omissão, devem ser contidos no relatório, indicando as irregularidades, recomendações e conclusão;
- f) coerência: certificar que os resultados da auditoria estejam de acordo com os objetivos estabelecidos;
- g) oportunidade: o relatório deve ser emitido de maneira com que os assuntos que serão abordados possam ser propícios a providências;
- h) apresentação: os assuntos devem ser abordados pelo auditor em seguimento lógico, de forma correta, sem haver erros que possam prejudicar o verdadeiro entendimento;
- i) conclusivo: o relatório deve permitir o desenvolvimento de um parecer sobre as atividades realizadas.

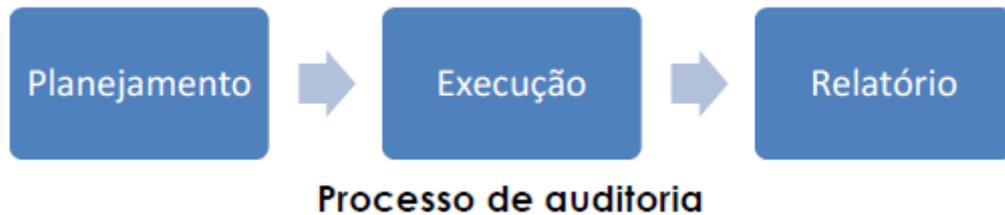


Figura 04: Planejamento de Auditoria
 Fonte: Jacobsen (2012, p.13)

Portanto, conforme os atributos e figura acima, entende-se que após o planejamento e execução da auditoria, o auditor deve elaborar um relatório claro, compreensível a todos que tiverem acesso, sobre o objetivo, irregularidades, recomendações, entre outros.

3.2 A AUDITORIA FINANCEIRA

A auditoria financeira é destinada ao exame e avaliação dos elementos das demonstrações financeiras, no que leva a adequação dos registros e procedimentos contábeis, os sistemas de controle interno, análises das normas e aplicação dos Princípios Fundamentais de Contabilidade. (JUND, 2004, p. 104).

A auditoria financeira é realizada através da formação de opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis de uma entidade, no que ele faz referência das normas de natureza pública que transmitem mais segurança nos dados financeiros, pelo menos é o que define Duarte (2010, p. 09):

“A Auditoria Financeira é definida como um serviço que se caracteriza pela expressão de uma opinião objetiva sobre as demonstrações financeiras de uma entidade, fazendo referência a um conjunto de normas que têm natureza de interesse público e que contribuem para o aumento da credibilidade da informação financeira.”

A autora também descreve que este ramo de serviços de auditoria financeira é bastante diversificado, como por exemplo, consultoria em gestão, controle interno, procedimento e organização da empresa, entre outros.

Conforme Jund (2004, p. 113), esse ramo de auditoria também pode ser apresentada de várias formas e cada uma possuindo característica própria, e poderão ser classificadas de acordo com a dimensão do trabalho, sendo algumas delas:

- a) Auditoria Geral: é realizada através dos elementos de todas as operações que compõe o patrimônio, onde o auditor emite uma opinião sobre as demonstrações contábeis juntamente aos registros de origem.
- b) Auditoria Parcial/Específica: é aquela realizada com algumas informações das demonstrações financeiras com objetivos específicos, como por exemplo, apurar a situação financeira da empresa ou conferir os custos.
- c) Revisão Limitada: é realizada através do exame de um agrupamento de demonstrações contábeis de um período com tempo necessário para formar uma opinião, como por exemplo, em grupos de contas que necessitam de maior atenção, devido a motivos específicos.

Portanto, existem vários tipos de procedimentos para a realização dessa auditoria e cada um deles é escolhido de acordo com o tipo de trabalho e análise que serão executados no setor. Lembrando também que é importante a empresa possuir auditoria interna do setor contábil para verificar a eficiência e eficácia dos sistemas de controles presentes na organização.

3.2.1 Auditoria Interna

A auditoria interna, segundo Jund (2004, p. 26) “é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle”, também cita que esse trabalho avalia o nível de qualidade do desempenho dos setores, os planos, metas, objetivos e às políticas definidas pela mesma.

Com a evolução desse ramo de atividade, o auditor torna-se indispensável e consegue ter uma grande importância dentro da organização. (Jund, 2004, p. 27). O autor descreve também que o auditor interno tem que está sempre atualizado sobre o mercado, se dedicando cada vez mais na sua área, para ser um profissional competente e preparado para auditar todos os tipos de atividade econômica/empresarial.

De acordo com o Jacobsen (2012, p 15), para executar a auditoria interna o auditor necessita formular um questionário padrão, com detalhes e passo a passo dos itens a serem auditados, como por exemplo:

Questionamentos	Procedimentos	Objetivos	Constatações
Questões de auditoria que guardem correspondência com a atividade e/ou unidade a ser auditada	Descrição dos itens de verificação ou <i>check-list</i>	Onde serão efetuados os procedimentos (ex.: contrato XX/20XX; programa XX-XXX, etc).	Descoberta (achado) de auditoria. Quando encontrado inserir A1, A2, An. Quando não encontrado inserir Ñ.
Q1	P11		
	P12		
	P1n		
Q2	P21		
	P22		
	P2n		
Qn	P31		
	P32		
	P3n		

Figura 05: Programa de Auditoria - PA
 Fonte: Jacobsen (2012, p.15)

Como se pode perceber o programa de auditoria será elaborado de forma padronizada como cita Jacobsen (2012, p.15) “contendo: nº da atividade de auditoria, conforme PAINT⁴; área a ser auditada; objetivos; definição da amostra; limitação do escopo; equipe de auditores deslocados para a tarefa; cronograma de atividades”.

Na verdade, a Auditoria Interna está fortemente ligada a processos de gerenciamento da Qualidade, mas que são facilmente adaptáveis para Auditoria Interna Financeira / Contábil.

Vários são os modelos trabalhados, dentre os quais segue um exemplo abaixo:

⁴ PAINT é um plano anual de atividades de auditoria interna a ser implementado no decorrer de um ano na Instituição, e será apresentado no final ao órgão de controle interno conforme artigo 15, § 2º, do Decreto nº. 3.591/2000.

**CHECK LIST PARA AUDITORIA INTERNA DA ISO 9001 –
STHAMPA DATCH**

4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

TÓPICOS A AVALIAR	AVALIAÇÃO / OBSERVAÇÕES E LOCAL DA AUDITORIA	Pontos				
		1	2	3	4	5
4.1 Requisitos gerais						
1. Os processos a serem certificados estão identificados e conhecidos por todos ? Você sabe quais processos serão objetos da certificação ?						
2. A interação entre os processos a certificar é conhecida por todos ? Como eles se interagem ? Qual a relação entre eles ? Pode mostrar num fluxograma, onde você se encaixa, em quais tarefas, atividades ?						
3. Há critérios e métodos para assegurar que a operação e o controle dos processos a certificar sejam eficazes ? Você tem conhecimento sobre isso ?						
4. Há recursos e informações assegurados, previstos, para apoiar a operação e o monitoramento dos processos que serão certificados ? Você tem conhecimento sobre isso ?						
5. Há monitoramento, medição e análise desses processos ? O que você sabe sobre isso ? Que evidências você pode dar que isso existe ?						
6. Você sabe se a direção da empresa deflagra sistematicamente ações e projetos para atingir os resultados programados e planejados e a melhoria contínua dos processos a serem certificados ? Cite pelo menos um exemplo.						

Figura 06: Exemplo de formulário da Auditoria Interna – Qualidade
Fonte: <http://pt.slideshare.net/Miguel521/check-list-para-auditoria-interna>

Outro modelo de auditoria interna que pode ser utilizado por todos os setores a serem auditados, é o modelo da Universidade Federal de Pelotas – UFPel:

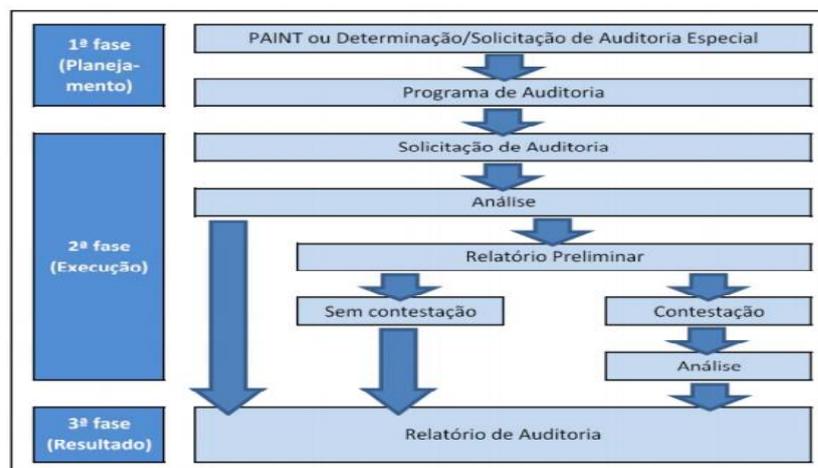


Figura 07: Realização de Auditoria
Fonte: Jacobsen (2012, p. 21)

O conceito de auditor interno vem sendo atualizado pelos novos conceitos da gestão empresarial, que visam na auditoria interna como um aliado significativo para revisões de operações que tem desenvolvimento nas áreas operacionais e de apoio, em exames detalhados das rotinas e procedimentos internos, na avaliação da eficiência e eficácia no desempenho dos sistemas de controle interno da entidade. (JUND, 2004, p. 27).

3.2.2 Controles Internos

Os Controles internos são todos os elementos da organização com propósito de vigiar, fiscalizar e verificar o administrativo, e que possam permitir a prevenção, a observação e o controle dos acontecimentos que refletem no patrimônio da entidade, pelo menos é o que Jund (2004, p. 344) define. De acordo com autor, alguns dos objetivos básicos e específicos para atender esse tipo de interesse são:

- a) Certificar se as informações estão adequadas, objetivando à tomada de decisões;
- b) incentivar o respeito e o cumprimento das políticas da administração;
- c) preservar os ativos;
- d) favorecer a eficiência e eficácia operacional;
- e) analisar normas legais, instruções normativas, regimentos;
- f) prevenir erros, desperdícios e fraudes.

Percebe-se então, que a finalidade dos controles internos está voltada para observar desempenhos, para a verificação, fiscalização e prevenção de irregularidades nos setores.

Com base no Manual de Auditoria Interna (JACOBSEN, 2012, p. 27 a 29), existem tipos de controle interno que a auditoria interna tem como auxílio:

- a) Controle na execução: conforme o trabalho de auditoria ser bastante complexo, o auditor deve desenvolver um trabalho cauteloso e com exatidão, após a execução das tarefas o mesmo devera revisá-la, caso as condições temporais/circunstâncias permitirem.
- b) Supervisão: essa supervisão tem relevância na fase da execução da auditoria, tendo como controlador a chefia imediata do órgão de auditoria interna, conforme a legislação que define que as conclusões deveram ser feitas pela chefia.

- c) Controle hierárquico: De acordo com a visão do Direito Administrativo, o controle hierárquico é consequente do Poder Hierárquico no contexto do Poder Executivo, fundamentando-se no modo em que é organizado e estruturado a Administração Pública, no que resulta na escolha dos órgão e cargos. Para melhor entendimento Jacobsen (2012, p.28) cita como exemplo:

“Assim, considera-se o controle hierárquico aquele exercido pelo órgão ou chefia imediatamente superior ao da Auditoria Interna. No caso da UFPel, atualmente, é o Reitor.

Deste controle, decorrem as faculdades de supervisão, coordenação, orientação, fiscalização, aprovação, revisão das atividades administrativas”.

- d) Avaliação pelo Sistema de Controle Interno Federal: a auditoria interna é auxiliada pela orientação normativa e supervisão do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, que dar assistência aos órgãos que o constitui. Dessa forma a auditoria está sujeita a avaliações anuais da Controladoria Geral da União – CGU, constando no relatório de auditoria de gestão emitido. A UFPel também recebe este tipo de avaliação.
- e) Revisão pelos Pares: sobre esta revisão Jacobsen (2012, p.29) descreve que “Além da avaliação da CGU de caráter anual, a Instrução Normativa nº. 01/2001, da Secretaria Federal de Controle Interno, estabelece avaliação das unidades de auditoria interna a cada três anos por outras unidades de auditoria interna”, definindo então como revisão pelos pares, que tem como objetivo analisar se as atividades estão sendo executadas de acordo com a instrução normativa.
- f) Avaliação de Desempenho (Feedback): essa etapa será realizada através de questionários e executada na circunstância da finalização dos trabalhos nos setores da entidade, esses questionários deveram ser preenchidos pelos Diretores dos setores auditados e depois repassados sigilosamente para a chefia da Auditoria Interna.

Dessa maneira conseguiu-se elaborar o formulário de avaliação da auditoria interna da UFPel (JACOBSEN , 2012), assim disposto:

Formulário de Avaliação da Auditoria Interna

Ao Sr. Pró-Reitor/Diretor/Assessor _____, diante do disposto no item 6.7 do Manual de Auditoria Interna da UFPel, encaminhamos este Formulário, que deverá ser remetido ao chefe da Auditoria, em caráter confidencial, após o devido preenchimento.

O objetivo desta Avaliação é melhorar os trabalhos da Auditoria Interna com as sugestões dos auditados. As instruções de preenchimento, caso necessário, constam no verso deste.

Unidade Auditada:				
Período da auditoria:				
Data da avaliação:				
Itens de verificação	Pontuação (marcar com X)			
	Ruim/ Inexistente (1)	Insuficiente (2)	Suficiente (3)	Ótimo (4)
1. Urbanidade de comportamento dos servidores da auditoria nos tratos aos servidores da unidade auditada				
2. Cuidado no manuseio da documentação e bens da unidade auditada				
3. Cautela no tratamento dado às impropriedades detectadas				
4. Razoabilidade dos servidores da auditoria no exercício de suas atividades				
5. Constatações e recomendações claras e objetivas				
6. Demonstração de conhecimento técnico na apresentação de constatações e recomendações				
7. Presença de pontos relevantes nas constatações e recomendações				
8. Contribuição do trabalho de auditoria para o aperfeiçoamento do controle interno administrativo da unidade auditada				
9. Atendimento por parte da Auditoria Interna às expectativas da unidade auditada				
Em linhas gerais, qual nota de avaliação pode ser atribuída ao trabalho desta auditoria? (Nota de 0 a 10).				
Comentários e/ou sugestões para o aperfeiçoamento dos trabalhos da Auditoria Interna:				
Avaliador (assinatura e carimbo):				

Figura 08: Anexo – Formulário de Avaliação da Auditoria Interna
Fonte: Jacobsen (2012, p. 32)

Como se pode observar, esse formulário foi criado para que possa ser melhorado os trabalhos de auditoria na UFPel, através de sugestões dos setores auditados.

No decorrer desse capítulo pode-se perceber o quanto é importante um bom planejamento antes de executar auditoria no financeiro ou em qualquer outro setor, e quanto é necessário a entidade possuir um sistema de controle interno para auxiliar na realização dessas atividades que serão exercidas pelos auditores, mas vale lembrar também que há necessidade da busca de ferramentas e processos de auditoria para auxiliar melhor o auditor.

4 AS FERRAMENTAS DE AUDITORIA E DE PROCESSOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENOS NEGÓCIOS

No capítulo 3, foram abordadas as formas de como realizar auditoria interna financeira, mas para uma melhor execução, existem ferramentas que podem auxiliar, como por exemplo a Brainstorming:

Etapa	Método	Dicas para a condução
1) Introdução	- Inicie a sessão esclarecendo os seus objetivos, a questão ou o problema a ser discutido.	- Crie um clima descontraído e agradável. - Esteja certo de que todos entenderam a questão a ser tratada. - Redefina o problema, se necessário.
2) Geração de idéias	- Dê um tempo para que pensem no problema. - Solicite, em seqüência, uma idéia a cada participante, registrando-a no flip chart. - Caso um participante não tenha nada a contribuir, deverá dizer simplesmente "passo". Na próxima rodada, essa pessoa poderá dar uma idéia. São feitas rodadas consecutivas até que ninguém tenha mais nada a acrescentar.	- Não se esqueça de que todas as idéias são importantes, evite avaliações. - Incentive o grupo a dar o maior número de idéias. - Mantenha um ritmo rápido na coleta e no registro das idéias. - Registre as idéias da forma como forem ditas.
3) Revisão da lista	- Pergunte se alguém tem alguma dúvida e, se for o caso, peça à pessoa que a gerou para esclarecê-la.	- O objetivo dessa etapa é esclarecer e não julgar.
4) Análise e seleção	- Leve o grupo a discutir as idéias e a escolher aquelas que vale a pena considerar. - Utilize o consenso nessa seleção preliminar do problema ou da solução.	- Idéias semelhantes devem ser agrupadas; idéias sem importância ou impossíveis devem ser descartadas. - Cuide para que não haja monopolização ou imposição de algum participante.
5) Ordenação das idéias	- Solicite que sejam analisadas as idéias que permaneceram na lista. - Promova a priorização das idéias, solicitando, a cada participante, que escolha as três mais importantes.	- A votação deve ser usada apenas quando o consenso não for possível.

Figura 09: Quatro retirado do Programa SEBRAE de Qualidade Total
Fonte: SEBRAE (2005)

A ferramenta, exemplificada na figura acima, tem como finalidade ordenar as ideias e permitir que sejam proveitosamente desenvolvidas. Segundo SEBRAE (2005), esta metodologia permite que os colaboradores das equipes interajam positivamente para o sucesso dos processos que estão sob sua responsabilidade e serão mais fortemente detalhadas no tópico 4.3. Contudo para que se possa avaliar corretamente o cenário e a necessidade da auditoria na gestão financeira, deve-se observar os principais indicadores que regem as finanças dos pequenos negócios, conforme se segue.

4.1 INDICADORES FINANCEIROS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Dentre os diversos indicadores pertinentes a gestão de negócios, os que estão atrelados ao financeiro possuem relevância especial para os pequenos negócios, já que esses não costumam criar grandes reservas. Logo, avaliando o comportamento da auditoria na avaliação dos resultados, despontam os indicadores de desempenho junto com a gestão empresarial são ferramentas fundamentais para o bem-estar da entidade, mesmo sendo um processo de risco bem elevado. (SEBRAE, 2007, p. 06). Afirma também “que grande parte das micro e pequenas empresas que morre nos primeiros dois anos de vida sofre deste mal: escolha incorreta dos indicadores de desempenho e/ou gestão empresarial deficiente”, e completa informando que o sucesso das Micro e Pequenas Empresas, depende da escolha e do gerenciamento desses indicadores.

Engana-se o empresário que acredita que esse tipo de gerenciamento é somente controlado por planilhas, gráficos e telas de computadores, pelo menos é que define SEBRAE (2007), que cita como fazer a escolha dos indicadores o gestor deve utilizar três olhos:

- a) Primeiramente o Gestor deverá buscar visão de mercado/cliente, pois é através dele que irá obter os indicadores de riscos da ausência de mercado no presente no futuro da empresa, lembrando que o faturamento dos produtos/serviços vendidos que viabilizam os negócios das entidades;
- b) segundo quesito para a uma boa escolha é ter conhecimento sobre os resultados operacionais, pois a empresa não sobrevive apenas de vendas, mas de retornos do capital que dê para suprir as despesas operacionais;
- c) o terceiro é importante para os custos operacionais e o faturamento, deve-se acompanhar o procedimento e observar o tempo que o produto/serviço leva para ser processado, e de acordo com SEBRAE (2007, p.10) se o custo estiver acima do valor calculado e previsto no orçamento, ele pode comprometer os resultados operacionais.

Pode-se observar que o uso desses “três olhos” permite ao empresário uma visão ampla do seu negócio fazendo com que ele possa determinar os indicadores corretos e vale lembrar que é importante ele obter o controle desses indicadores para que tenha maior segurança para executar suas atividades.

4.2 AS FERRAMENTAS DE AUDITORIA E A SEGURANÇA NO CONTROLE DAS INFORMAÇÕES

Campos (2004) considera que a “implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado. Deve ser adaptado às necessidades, usos e costumes da empresa”. Portanto a verificação dos processos para que o Controle da Qualidade Total aconteça de forma adequada, várias ferramentas foram desenvolvidas, dentre as quais destacam-se as que se seguem, que foram adaptadas por Entidades especializadas no suporte das microempresas, como o SEBRAE.

Conforme os tópicos acima deste capítulo pôde-se conhecer um tipo de ferramenta e os indicadores de desempenho para uma melhor gestão dos recursos patrimoniais de uma entidade que geram confiança nas informações e na hora da execução das atividades. Além da ferramenta citada neste capítulo, existem outras, como por exemplo, a 4Q1POC que são utilizadas e que passam segurança no processo de auditoria, conforme o Manual de Ferramenta da Qualidade (SEBRAE, 2005):

PLANO DE AÇÃO

Ação: _____.

Responsável Geral: _____.

O que	Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto

Figura 10: Plano de Ação
Fonte: SEBRAE (2005)

Essa ferramenta 4Q1POC ilustrada na figura acima, de acordo com SEBRAE (2005) é utilizada no planejamento das ações, através das respostas do questionário acima, com uso dessa ferramenta possibilita ter uma visão correta da solução do problema, podendo acompanhar o processo de execução de uma ação e vale ressaltar que toda vez que for usada esse quadro deve-se destacar o tipo de ação a

ser implementada. A metodologia aqui descrita já tem sua fundamentação bem estruturada nas teorias da Qualidade, formalizada como 5W2H (CAMPOS, 2004).

Para Souza (*et al*, 2013) para que se possa desenvolver o planejamento das melhorias nas ações de produção a ferramenta que melhor permite a visualização das etapas está centrada no 5W2H, como na figura exemplo abaixo:

PLANO DE AÇÃO - 5W2H							
Problema	O que	Porque	Responsável	Quando	Onde	Como	Custo
Microfusão	Eliminar a entrada de ar nos moldes	Diminuir índice de refugos	Operador do processo	14-jun	No fornecedor	Vedar o molde conforme especificado na tabela de valores	Sem custo
Raio fora do dimensional	Usar brocas conforme especificado na folha de Processo.	Para fazer o raio conforme o desenho	Enc. Produção	5-jun	Usinagem	Identificar todas as brocas que existem com seu diâmetro	Sem custo
Matéria prima	Eliminar o uso de matéria prima não conforme	Evitar a perda de tempo e reduzir índice de rejeição de peças	Inspeção da qualidade	14-jun	Inspeção de recebimento	Aumentar a amostragem das peças inspecionadas	Sem custo
Quebra da peça na calibragem	Usar ferramentas de acordo com o indicado na folha de processo.	Diminuir/eliminar o refugo	Enc. Produção	14-jun	No fornecedor	Manter as ferramentas identificadas conforme a folha de processo	Sem custo
Quebra da peça por problema no ferramental	Manter os dispositivos ajustados	Evitar quebra de peças	Ferramenteiro	14-jun	Ferramentaria	Realizar o ajuste das partes do ferramental antes do início de cada lote de produção	Sem custo
Gravação errada do código	Utilizar somente tipos de moldes de gravação com números legíveis.	Identificação do produto de maneira legível	Operador de máquina	10-jun	Operador de máquina	Revisar os tipos antes de seu uso.	Sem custo

Figura 11: Exemplo de um Plano de ação – 5W2H
Fonte: Souza (*et al*, 2013)

De posse das respostas descritas na ferramenta, que pode atuar em várias etapas do planejamento, busca-se avaliar quais são os agentes que atuam sobre o processo e o resultado esperado.

Não obstante a visão inicialmente descrita pelo autor, a composição das ferramentas da Qualidade acaba por oferecer condições para o detalhamento geral de todas as etapas inerentes as rotinas de qualquer empresa, principalmente quando se pensa na checagem de cada etapa, processo tipicamente de auditoria, fortalecendo os resultados na busca da melhoria contínua da organização.

Outra Ferramenta citada no Manual SEBRAE (2005) e que é bastante utilizada é o Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também por Espinha de Peixe devido possuir um formato de uma espinha de peixe:

Diagrama de Causa e Efeito

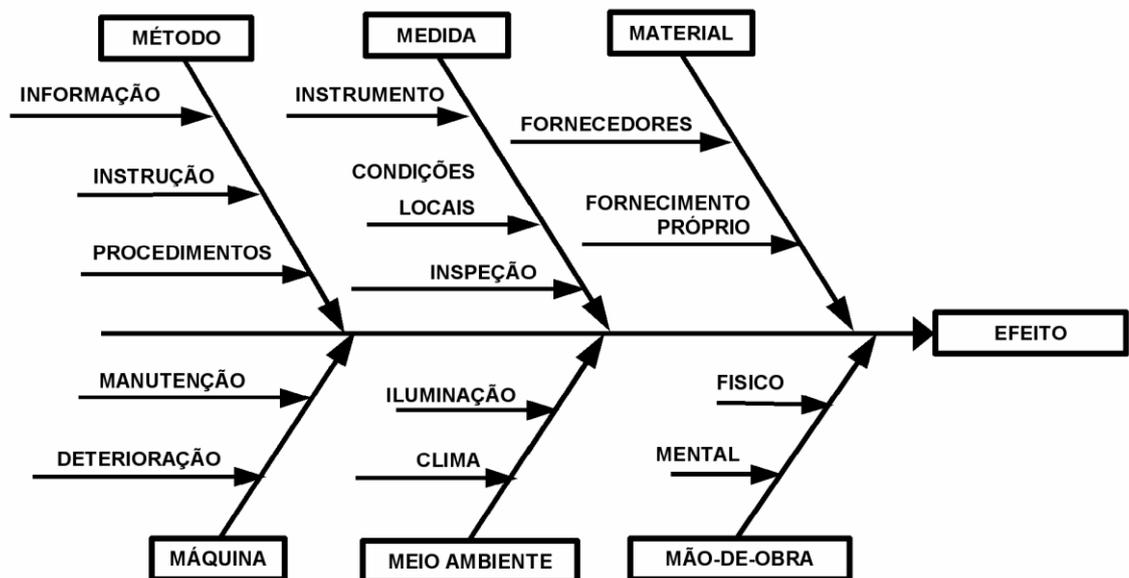


Figura 12: Exemplo de Diagrama de Causa e Efeito

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABRIsAK/apostila-gestao-qualidade?part=3>

Esse diagrama tem como objetivo identificar relações entre os efeitos e a causas, que contribuem para que ele ocorra, ou seja, possibilita uma visão das causas fundamentais de um problema ou processo, trazendo melhorias para análises e identificação de uma solução adequada, verificando quais são os agentes que possuem maior influência na execução em busca do resultado ou efeito (p. 04). A ferramenta atua, portanto, como um avaliador dos principais elementos que estão envolvidos no processo e nos resultados que são auferidos. Em um exemplo típico encontrado em confecções, a mão de obra não qualificada ou sem treinamento apropriado tendem a produzir mais peças defeituosas e, dependendo do método usado para gerir o processo de costura, também vai resultar em uma produção inferior por hora de trabalho, o que fica visível com a utilização do Diagrama acima apresentado.

Atuar nas causas buscando racionalizar os principais pontos em não conformidade permite que os resultados operacionais sejam mais eficientes. Essa análise pode e deve ser feita por processos de auditoria, que vão apontar os aspectos que merecem correção e de que forma proceder.

Ainda de acordo com o Manual SEBRAE (2005), uma ferramenta que ajuda muito no planejamento dos processos é o PDCA que é dividido em 4 fases:

P (Plan) planejamento	<u>Identificar</u> Problema ou Meta <u>Análise:</u> Características do Problema ou da Meta <u>Plano De Ação:</u> Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta.
D (Do) Fazer	<u>Execução:</u> Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases)
C (Check) Avaliar	<u>Verificação:</u> Se os resultados esperados foram atingidos e por que.
A (Action) Ação corretiva	<u>Padronização:</u> Normalizar o que está funcionando. <u>Conclusão:</u> Revisar as atividades e planejamento para trabalho futuro. Caso ainda não esteja no nível aceitável, seguir para o Plan (planejamento).

Figura 13: Quadro PDCA
Fonte: SEBRAE (2005)

Esta ferramenta é utilizada para planejar e implementar melhorias no processo, após a identificação do problema/meta, sendo considerado um procedimento de aperfeiçoamento contínuo de acordo com a figura abaixo (p.22):

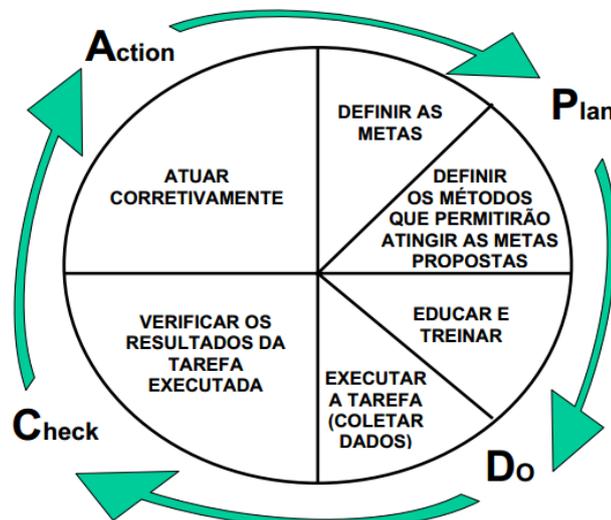


Figura 14: Circulo PDCA
Fonte: SEBRAE (2005)

Pode-se entender que essa e as demais ferramentas da qualidade que são voltadas para o processo de auditoria, mesmo com conceitos únicos, todas têm como fundamento identificar e corrigir os erros ou problemas num determinado setor ou atividade, de forma a trazer melhorias e segurança para empresa.

CONCLUSÃO

No decorrer desta produção, foram abordados conceitos sobre auditoria e gestão financeira, que geralmente não acontece em micro e pequenas empresa, por serem normalmente criadas/abertas no cunho familiar e os empresários acabam não dando atenção a este tipo de atividade, dando mais ênfase a operações do dia-a-dia. Contudo os proprietários se concentram em torno do caixa e suas implicações se dão por falta de confiança em seus funcionários ou até mesmo por falta de conhecimento de métodos que auxiliam o gerenciamento seguro de tal elemento, que garantem a liquidez do fluxo de pagamento e um menor número de desvios padrão de seus resultados.

Assim, o problema definido para a produção científica que se viu foi identificar qual a principal problemática que existe na Gestão Financeira de pequenos negócios na delegação dos controles do fluxo de caixa aos funcionários? De fato essa realidade, por vezes, acaba dificultando que as empresas cresçam ou se modernizem adequadamente no atendimento de seus clientes. A falta de renovação geralmente é fruto da falta de um planejamento focado em estratégias, que acaba não acontecendo porque seus proprietários ficam direcionados para o gerenciamento operacional do caixa.

Desta feita observou-se que a hipótese inicial proposta de, através da aplicação de técnicas e procedimentos de auditoria financeira, pode-se obter a visão dos processos que estão sendo seguidos a contento ou não, independente de quem esteja à frente de suas execuções, propondo a correta adequação às regras da organização, desonerando o dono das empresas de pequeno porte do acompanhamento operacional dos recursos de curto prazo, em especial, o caixa, está perfeitamente enquadrada na solução da questão, pois as ferramentas de gerenciamento dos processos definidos na fundamentação da auditoria, que claramente foram expostas nos capítulos deste trabalho, são aplicáveis nas ferramentas da qualidade, inclusive.

O objetivo principal definido foi aprimorar os controles operacionais de pequenos negócios com vistas ao aumento dos resultados da gestão do caixa e da confiabilidade, que ficou demonstrado na presente produção científica por meio dos registros formais que são determinados para implantação do sistema de auditoria,

independente do setor ou ramo da empresa, porque as normativas legais e as ferramentas de auditoria apresentadas são mais do que suficientes para evoluir os controles operacionais das pequenas empresas, com consistência, especialmente no gerenciamento operacional do caixa.

Há uma visão equivocada de que os processos de auditoria são focados para apuração de desvios e detecção de possíveis “roubos” dentro da organização. A auditoria, como visto, tem um papel muito mais importante, que é o de checar os resultados esperados nos processos e, com eles, direcionar as correções apropriadas, com vistas a melhoria contínua. Mas fica latente, também, que o domínio sobre a informação é fundamental para qualquer processo de auditoria. É por meio da coleta adequada de dados, que sejam convertidos em informação útil aos processos, é que a auditoria pode trabalhar as ações corretivas e detectar possíveis desvios. Então não basta somente conhecer as ferramentas, mas ter controle sobre as informações que por elas são geradas. Isto requer capacitação dos envolvidos, mesmo que em níveis de execução, para que possam ser extraídos os melhores resultados.

Portanto, não há qualquer dificultador relevante que impeça aos pequenos empresários de aplicar tal metodologia e, realmente, delegar a operação de atividades operacionais, como a movimentação do caixa operacional diário, para outros profissionais. A legislação, bem como os recursos de sistemas atualmente disponíveis, permite o pequeno empresário se dedique a gestão estratégica de seu negócio ou, no mínimo, que possa processar os fechamentos financeiros com maior velocidade. Basta que sejam adotadas as normas básicas de verificação de processos, previstos na fundamentação da auditoria.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Carla. *Et al.* **Análise do ciclo operacional e financeiro**: um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro de São Bento do Sul – SC. XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu/PR, 2015.

BARTZ, Lisiane Schneider. **A gestão do capital de giro na empresa Lange termoplásticos**. Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II – Panambi/RS, 2011.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e Aplicação**. Janeiro / 2014. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>, acessado 05 de Novembro de 2016.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>, acessado em 09 de outubro de 2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Brasília: Planalto do Governo. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>, acessado em 21 de Novembro de 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 147 de agosto de 2014. **Complemento da Lei 123 de dezembro de 2006 - Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm#art12>, acessado em 23 de Novembro de 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. São Paulo: Editora Falconi, 2004.

CFA. **Manual de Auditoria do Administrador CFA/CRA**s. Conselho Federal e Regionais de Administração. Abril / 2014. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/manual-auditoria/manual-de-auditoria-portal.pdf>> acessado 15 de Novembro de 2016.

CFC. **Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRC**s. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: 2009. Disponível em <http://www1.cfc.org.br/uparq/manual_cont.pdf>, acessado 05 de Novembro de 2016.

DUARTE, Lara Raquel Santos. **Relatório de Estágio Auditoria Financeira**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Abril / 2010. Disponível em <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14023/1/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio%20Lara%20Duarte.pdf>>, acessado em 17 de Novembro de 2016.

FRAGOSO, Sérgio. **Ciclo Operacional, Ciclo econômico e Ciclo Financeiro: administração financeira**. Março / 2011. Disponível em <http://administracaoesuccesso.com/2011/03/23/ciclo-operacional-ciclo-economico-e-ciclo-financeiro-administracao-financeira/> Acessado em 18 de Agosto de 2016.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

JACOBSEN. Helen L. Grala. **Manual de Auditoria Interna – MAINT**. Universidade Federal de Pelotas – UFPel. Julho /2012.

JUND, Sergio. **Auditoria Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimento Teoria e 800 questões**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

LUIZ, Marlon. **Auditoria financeira: passo a passo de como realizá-la em sua empresa.** Setembro / 2014. Disponível em <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/auditoria-financeira-passo-a-passo-de-como-realiza-la-em-sua-empresa/80742/> Acessado em 28 de março de 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial. Um enfoque em sistema de informação contábil.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, Gilles de. O que é Gestão Orçamentária: o guia completo! Conceitos, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa! Março / 2015. Disponível em <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria>>

PORTAL DE AUDITORIA. **Auditoria Contábil no Caixa e Bancos.** Disponível em <[http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria/auditoria tributaria caixa-bancos.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria/auditoria tributaria_caixa-bancos.htm)>, acessado 05 de Novembro de 2016.

PORTAL G1. **Temer sanciona lei que eleva teto para aderir ao Supersimples.** Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/temer-sanciona-lei-que-eleva-teto-para-aderir-ao-supersimples.html>, acessado em 23/11/2016

REFOP. **Modelo Explicativo da Prestação de Contas.** Universidade Federal de outro Preto – UFOP: 2013, disponível em <<https://refop.wordpress.com/2013/10/22/modelo-explicativo-da-prestacao-de-contas/>>, acessado em 17 de novembro de 2016.

SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante.** Brasília, 2011. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf> Acesso em 09 de Junho de 2016.

_____. **O que é e como funciona o Capital de Giro?** Junho /2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona>>

[o-capital-de-giro_a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>](#), Acessado 19 de Agosto de 2016.

_____. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. Agosto / 2005. Disponível em <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>, acessado em 28 de Novembro de 2016.

_____. **Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial**. 2007. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADBD039142CB83257457004C0444/\\$File/NT00037986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3881ADBD039142CB83257457004C0444/$File/NT00037986.pdf)>, acessado em 01 de Dezembro de 2016.

SILVA, Adenilson Ramos da. **Auditoria de Caixa e Bancos**. Sorocaba / Junho / 2006. Disponível em <<http://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/contabilidade/auditoria-de-caixa-e-bancos/>>, acessado em 05 de Novembro de 2016.

SOUZA, Washington C., *et al.* **Aplicação da Ferramenta PDCA para Resolução de Problemas que Influenciam na Eficiência no Planejamento de Produção**. São Paulo: UNINOVE, 2013, disponível em <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos13/40518689.pdf>, acessado em 01/12/2016

TORRES, Vítor. **Tabela Simples Nacional e Guia Simples Nacional 2016**. Setembro / 2016. Disponível em <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/tabela-simples-nacional/>>, acessado em 24 de Novembro de 2016.

ZANLUCA, Jonatan de Souza. **Cálculo e Análise dos Índices de Liquidez**. Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>, acessado em 31 de agosto de 2016

ZAMBONI, Leonardo Borges. **O Orçamento como Instrumento de Planejamento e Controle nas Organizações Brasileiras**. Universidade Federal do Rio Grande do

Sul – UFRGS: 2010. Disponível em
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27221/000763799.pdf>>, acessado
24 de Novembro de 2016.