

FACULDADE VALE DO CRICARÉ
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO

LEILA ALVES CÔRTEZ MATOS

**CONTROLES INTERNOS DA ÁREA FINANCEIRA COMO FERRAMENTAS
DE GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA**

SÃO MATEUS
2018

LEILA ALVES CÔRTEZ MATOS

**CONTROLES INTERNOS DA ÁREA FINANCEIRA COMO FERRAMENTAS
DE GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação.

Área de concentração: Ciência, Tecnologia e Educação.

Orientadora: Professora Doutora Sônia Maria da Costa Barreto

SÃO MATEUS
2018

Autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação
Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus – ES

M433c

Matos, Leila Alves Côrtes.

Controles internos da área financeira como ferramentas de gerenciamento e tomada de decisão em uma empresa / Leila Alves Côrtes Matos – São Mateus - ES, 2018.

80 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Educação) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2018.

Orientação: prof.^a. Dr^a. Sônia Maria da Costa Barreto.

1. Controles internos. 2. COSO 2013. 3. Auditoria interna.
4. *Compliance*. 5. Barreto, Sônia Maria da Costa. I. Título.

CDD: 658.1

LEILA ALVES CÔRTEZ MATOS

**CONTROLES INTERNOS DA ÁREA FINANCEIRA COMO
FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO E TOMADA DE
DECISÃO EM UMA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Educação da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Ciência, Tecnologia e Educação, na área de concentração Ciência, Tecnologia e Educação.

Aprovada em 11 de maio de 2018.

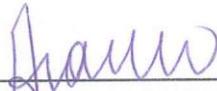
COMISSÃO EXAMINADORA



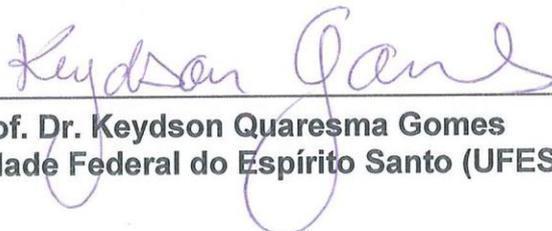
Profa. Dra. Sônia Maria da Costa Barreto
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)
Orientadora



Profa. Me. Luana Frigullha Guisso
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Prof. Dr. Sebastião Pimentel Franco
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Prof. Dr. Keydson Quaresma Gomes
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu eterno Deus, que cuida dos meus passos, que me orienta quais caminhos devo percorrer, que me dá sabedoria e discernimento para viver. Muito obrigada, Deus, pelo nosso relacionamento íntimo e pelo presente, tão precioso, que deixou para nós. Em nome de Jesus Cristo, eu te agradeço por tudo que me deu e por tudo que tem reservado para minha vida e minha família.

Mamãezinha Querida, tão simples, mas uma mulher integra, correta, sábia, que me ensinou a compreender e distinguir o certo do errado. Obrigada por ser a minha referência de retidão, pelo seu amor e cuidado com a minha vida, eu te amo muito – eternamente minha mãe.

Ao meu esposo, que tanto me incentiva, que não mede esforços para eu alcançar a realização dos meus sonhos. Obrigada, meu Amor, por todas as madrugadas em que acordou comigo e me acompanhou até minha saída para o mestrado, assim como meu retorno.

Agradeço também às minhas filhas, sempre compreensíveis e amorosas, que compreenderam os dias em que não foi possível brincar, mas, minhas filhas, todo esforço da mamãe é para lhes dar uma vida cada vez melhor. Eu amo vocês, minhas lindezas.

Da mesma forma agradeço a Multivix pelo meu emprego, por todos os ensinamentos, todas as oportunidades, pelo crescimento e por oportunizar-me, através do meu trabalho, realizar tantos sonhos. Dedico esse agradecimento em especial ao Diretor Executivo - Professor Tadeu, Diretora Acadêmica – Professora Eliene e ao Diretor Administrativo-Financeiro - Fernando. Obrigada por tudo.

À minha orientadora Professora Doutora Sônia Maria da Costa Barreto, pela prontidão, incentivo, contribuições e pela oportunidade de ser orientada por uma profissional tão exigente, competente e disciplinada. Através da sua participação com discussões, correções, revisões e sugestões que fizeram com que esta pesquisa chegasse ao alcance de realizar o meu sonho, a conclusão do mestrado.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como os controles internos da área financeira em uma empresa são aplicados para garantir mais efetividade ao processo decisório. A metodologia norteadora foi a qualitativa e exploratória, sendo a coleta dos dados realizada por meio de entrevista semiestruturada, aplicada à gerência financeira, e de entrevista estruturada, aos demais colaboradores da área financeira. A observação participante também integrou a coleta de dados, de forma a fornecer mais indícios e detalhes relacionados aos controles internos da área pesquisada. Os respondentes foram a gerência e os responsáveis pelo atendimento ao aluno, contas a pagar, contas a receber e gestão da inadimplência. Tendo como base o referencial teórico, apesar de diversas opções de controles internos, esta pesquisa priorizou os controles mais utilizados para a área financeira, que são: estrutura de COSO (2013), auditoria, *compliance* e controles internos aplicáveis à área financeira das empresas. Quanto aos controles internos utilizados pela área para garantir mais efetividade ao processo decisório, por meio do resultado obtido constatou-se que existem bons controles internos, com ressalvas em algumas atividades da gerência, assim como dos colaboradores. Para mais efetividade nos processos, assim como no controle interno, é importante revê-los, visto que estão desatualizados. Com a atualização, consequentemente, haverá um novo desenho de controles internos e, nesse momento, é essencial ser acompanhado por profissional com domínio em controles, para definir a matriz de risco dos processos, garantir maior prevenção contra fraude, e aumentar a assertividade. Por fim, sugere-se à empresa adotar a estrutura de COSO (2013), justificada pela relevância de oficializar os controles internos, tornando-os mais robustos e segmentados. Isso para diminuir os riscos que podem refletir em perdas financeiras, assim como para agir preventivamente na preservação do resultado financeiro, com dados fies e confiáveis para atender as decisões estratégicas da empresa.

Palavras-chave: Controles internos. COSO 2013. Auditoria interna. *Compliance*.

ABSTRACT

The general objective of this research was to investigate how the internal controls of the financial area in a company are applied to guarantee more effective the decision making process. The guiding methodology was the qualitative and exploratory, and the data collection was done through a semi-structured interview, applied to financial management, and a structured interview to the other employees in the financial area. The participant observation also integrated the data collection, in order to provide more clues and details related to the internal controls of the researched area. The respondents were the management and those responsible for student service, accounts payable, accounts receivable and management of delinquency. Based on the theoretical reference, in spite of several internal control options, this research prioritized the most used controls for the financial area, which are: COSO structure (2013), audit, compliance and internal controls applicable to the financial area of companies. As for the internal controls used by the area to ensure more effective decision-making, through the result obtained it was found that there are good internal controls, with some exceptions in some management activities, as well as the employees. For more effectiveness in the processes, as in internal control, it is important to review them, since they are outdated. With the upgrade, consequently, there will be a new design of internal controls and, at that moment, it is essential to be accompanied by a professional with control mastery, to define the risk matrix of the processes, to guarantee greater prevention against fraud, and to increase assertiveness. Finally, it is suggested that the company adopt the COSO framework (2013), justified by the importance of making internal controls more formal, making them more robust and segmented. This is to reduce risks that may reflect financial losses, as well as to act preventively in the preservation of financial results, with reliable and reliable data to meet the strategic decisions of the company.

Keywords: Internal controls. COSO 2013. Internal audit. Compliance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Associação Americana de Contabilistas
AICPA	Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados
BCB	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras)
ERP	Planejamento de Recursos da Empresa
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FEI	Executivos Financeiros Internacionais
IIA	Instituto dos Auditores Internos
IMA	Instituto dos Contadores Gerenciais
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 COSO: criação, objetivos e componentes para nortear o controle interno.....	21
2.2 Controle Interno e Auditoria Interna	30
2.3 Controle Interno e <i>Compliance</i> na Empresa.....	33
2.4 Controles Internos Aplicáveis na Área Financeira das Empresas	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Procedimentos para a coleta de dados	40
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 Raio X na Gerência Financeira.	43
4.2 Gestão da Inadimplência.....	49
4.3 Funcionamento do Contas a Pagar.....	53
4.4 Controle Interno do Contas a Receber.....	58
4.5 Um olhar sobre o Atendimento ao Aluno.....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICES	71
APÊNDICE A – Termo de autorização da empresa pesquisada.....	71
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa	72
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa	74
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa	75
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa	76
APÊNDICE F – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa	77

1 INTRODUÇÃO

Um controle interno adequado, bem estruturado e alinhado aos objetivos da empresa, contribui para alcançar resultados consistentes, assim como viabiliza que a contabilidade gere dados confiáveis. Contudo, a ausência de informações mínimas e adequadas dos controles gerenciais internos e dos sistemas de processamentos de informações podem acarretar perdas inesperadas, impactando, desse modo, nos resultados esperados pela empresa.

Nessa perspectiva, Castro, (2013, p. 368), ressalta que [...] “independente da forma, do tipo e do tempo, uma gestão deve contar com o controle interno, para garantir o resultado de sua missão, reduzindo riscos e preservando a responsabilidade dos dirigentes.”

Uma das grandes causas da inexistência de controle está relacionada ao fato de muitas empresas se preocuparem apenas em aumentar seus lucros, sem dar a devida prioridade ao sistema de controle interno, essencial para assegurar a precisão da integridade dos registros.

Nesse viés, de acordo com Almeida (2012 p. 57),

“[...] o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas, com o objetivo de produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios.”

Nesse sentido, também é fundamental padronizar processos e implementá-los em todos os níveis da instituição, de maneira a existir um padrão a ser utilizado e cada atividade seja avaliada para definir os controles internos que melhor atenderão ao negócio da empresa.

Além disso, os controles internos possibilitam aos colaboradores desenvolverem suas rotinas adequadamente, de forma que um setor pode contribuir com o trabalho do outro para, juntos, finalizarem a demanda e alcançarem o objetivo estabelecido em suas metas.

Nesse contexto, estimamos que os resultados desta pesquisa possam ser utilizados pela instituição estudada, bem como para o enriquecimento do colaborador, pois irá correlacionar embasamento teórico a uma compreensão mais adequada das rotinas desenvolvidas.

A instituição obterá como benefícios identificar possíveis avanços nos métodos de controles internos utilizados pela área financeira que, estrategicamente, podem representar dados confiáveis e faturamento sólido, sendo essenciais para a tomada de decisão no gerenciamento da empresa.

Assim, destacamos os quatros objetivos fundamentais ou básicos do controle interno: proteger ativos (dinheiro, crédito, estoques e bens); conferir a exatidão e a fidelidade dos registros administrativos e contábeis; promover eficiência e eficácia operacional; e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas pela empresa (ATTIE, 2011).

Nessa perspectiva, a pesquisa sobre o controle interno da área financeira como ferramenta estratégica de gestão é extremamente adequada para amenizar possíveis perdas financeiras e promover a eficiência e eficácia dos resultados obtidos pela empresa.

Desta forma, o presente estudo justifica-se por analisar os riscos que a área financeira da instituição pode enfrentar quando não tem estruturados e definidos adequadamente os controles internos, necessários para tomada de decisão e gerenciamento do negócio.

Corroborando com a importância dos controles internos na empresa, Oliveira, Perez Jr e Silva (2011, p. 71), assim o definem:

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantadas pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.

Portanto, os sistemas de controles internos de cada instituição devem ser analisados pelo conjunto de aplicação das rotinas institucional, de acordo com as necessidades da mesma, de seu porte e de sua própria cultura.

Dessa forma, com base no estudo de suas características, é preciso estabelecer ações e medidas a serem realizadas, assim como fazer com que sejam cumpridas por todos os colaboradores envolvidos e comprometidos com seu funcionamento. Por isso, é primordial obter informações precisas e de fácil acesso para tomar decisões corretamente e possibilitar à instituição uma constante avaliação de seus processos, da matriz de risco e de seus controles internos.

É nesse contexto que a pesquisa se insere e propõe responder a questão formulada para este estudo, a qual possibilitará analisar a área financeira de uma empresa localizada na Serra, no Estado do Espírito Santo, com o seguinte problema: Como os controles internos da área financeira influenciam o gerenciamento e a tomada de decisão, que atendam às necessidades de uma empresa?

Para responder a essa questão e, considerando o contexto descrito, os objetivos que serão apresentados a seguir buscam nortear esta pesquisa, bem como indicar quais serão os resultados a serem apresentados.

Objetivo Geral:

- Investigar como os controles internos da área financeira de uma empresa são utilizados para garantir mais efetividade no processo decisório.

Buscando alcançar o objetivo geral, é necessário se realizar os seguintes desdobramentos, por meio dos objetivos específicos, a seguir:

- Identificar os controles e processos internos adotados na área financeira da empresa pesquisada;
- Avaliar os processos internos da área financeira da empresa pesquisada;

- Propor possibilidades de melhorias dos métodos utilizados nos controles internos, necessários para a tomada de decisão no gerenciamento da área financeira da empresa pesquisada.

Na percepção de ATTIE (2011, p. 199), “[...] cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda estrutura da empresa caminhe para o mesmo objetivo”.

Em relação à empresa, o objeto de estudo é uma instituição particular de ensino superior, capixaba, fundada em 2009. Trata-se de uma empresa que, de acordo com a fundamentação teórica, enquadra-se como de médio porte, por ter o faturamento de até trinta e nove milhões por ano. É constituída como uma empresa de cotas por responsabilidade limitada, com oito sócios.

Atualmente, a empresa conta com 49 técnico-administrativos, 25 docentes e 3.500 alunos, com faturamento mensal bruto de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais) fato que justifica a relevância de intensificar o controle interno da área financeira, com o objetivo de mitigar possíveis perdas financeiras que possam impactar no resultado desejado.

Tem como Missão “Formar profissionais com consciência cidadã para o mercado de trabalho, com elevado padrão de qualidade, sempre mantendo a credibilidade, segurança e modernidade, visando à satisfação dos clientes e colaboradores”.

E sua Visão: “Ser uma Instituição de Ensino Superior reconhecida nacionalmente como referência em qualidade educacional”.

Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada na área financeira, nos seguintes subprocessos: gerência, contas a receber, contas a pagar, gestão da inadimplência e atendimento ao aluno. A análise feita nesses setores foi para evidenciar se há controles internos utilizados pelos colaboradores, se são adequados, se existe a necessidade de revisão ou de novos controles, assim como avaliar também se possuem a matriz de risco e se a utilizam. Toda investigação realizada foi para avaliar

se os controles internos são efetivos, se respaldam a gerência na tomada de decisão, com dados confiáveis.

No que se refere à empresa, independentemente de seu porte, seja pequeno, médio ou grande, todas precisam controlar e monitorar suas informações para que a tomada de decisão ocorra de forma ágil e responsável.

Uma das maneiras de se preparar é utilizar recursos de apoio no contexto dos sistemas de controles internos, mapeamento de riscos, gerenciais e de processos, tendo em vista a própria sobrevivência e um crescimento saudável.

Por essa razão, o autor ATTIE (2011, p. 193), orienta que “embora a independência estrutural requeira a separação, o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar o fluxo suave de trabalho e eficiência total de operação”.

Nessa perspectiva, para compreender melhor a proposta deste estudo, ele está organizado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução: contém o tema, os objetivos, a metodologia e a organização da pesquisa.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: apresenta os autores que dão o embasamento teórico para compreender melhor o assunto e para escrever esta Dissertação de Mestrado.

Capítulo 3 – Metodologia: de forma detalhada explica-se o método que indicará o caminho de condução da escrita, da pesquisa e da revelação dos resultados.

Capítulo 4 – A empresa em questão: descreve-se a empresa, apesar de preservar seu anonimato.

Capítulo 5: Apresentam-se os dados e a discussão dos resultados de possíveis melhorias nos métodos utilizados nos controles internos, necessários para a tomada de decisão no gerenciamento da área financeira da empresa pesquisada.

Seguem as Considerações Finais na qual a pesquisa propõe possibilidades de

melhorias nos controles internos da empresa pesquisada, os Apêndices e por fim, as Referências que deram suporte a este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os assuntos apresentados para embasar a pesquisa encontram-se alicerçados em conceitos de autores contemporâneos, importância e tipos de controle interno da área financeira.

Para Attie (2011, p. 191), quanto maior a empresa, maior a necessidade de descentralização e diversificação das atividades, e maior a necessidade da existência de controles internos adequados para que os negócios da organização tenham sucesso.

Attie (2011, p. 188) ainda afirma que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Assim, o controle interno é uma ferramenta muito importante dentro de uma organização, visto que busca sempre direcionar, organizar, planejar e controlar as informações adquiridas, de maneira a evitar riscos e possíveis erros e irregularidades dentro dela.

Nesse sentido, conforme Lisboa, (2011 p. 117):

Por controle interno entende-se o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes e relacionados como salvaguarda dos ativos, fidedignidade dos registros financeiros, eficiência operacional e obediência às diretrizes administrativas.

Nos arquivos disponíveis serão analisadas a documentação e os controles da área financeira a fim de identificar seus processos internos, os quais fornecerão subsídios para melhorar o controle interno e a matriz de risco, elementos essenciais para diminuir possíveis perdas financeiras e aumentar a eficiência e a eficácia dos processos.

Além disso, o levantamento das informações coletadas é fundamental no momento de avaliar a área financeira, ou seja, quando comparado e analisado durante o ano, permite verificar as possíveis falhas do processo. O objetivo é minimizar o impacto financeiro e alcançar seu principal objetivo, o lucro.

Para isso, a instituição deve adotar guias de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa, ao ler o manual de controles internos, compreenda, segundo Dias (2010, p. 45):

- A ordem de execução das atividades;
- Como são realizados os procedimentos;
- As informações registradas nos sistemas informatizados;
- As operações automatizadas;
- As operações que necessitam de intervenção humana;
- Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo.

Ressalte-se que esses manuais devem ser atualizados sempre que necessário, pois eles auxiliam o entendimento dos colaboradores quanto às suas obrigações, os limites de sua autoridade, bem como se há competência e comprometimento para fazer o que é correto, da maneira correta.

Por meio do controle interno, cada setor pode realizar a previsão, a execução e a mensuração de resultados alcançados. Com a ferramenta de controle interno adequada às necessidades da área financeira, o gestor tem condições de acompanhar se todas as etapas dos processos foram cumpridas de forma plena, para alcançar o resultado financeiro da instituição.

Segundo o autor Attie (2011, p. 191):

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

O controle interno, por sua vez, tem como finalidade controlar e garantir, por meios competentes e preestabelecidos, que a instituição possa alcançar uma ampliação nos resultados projetados e em seus processos de forma a manter sua continuidade.

O Instituto de Auditores Internos (AUDIBRA, 1992, p. 48) foca a eficácia empresarial em seu conceito de controle, a saber:

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Nesse viés, a gestão necessita ser suportada por uma estrutura de controle interno razoável para ter êxito nos negócios.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 319), “As conferências e revisões inerentes a um bom sistema de controles internos proporcionavam proteção contra fraquezas humanas e reduziam a possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades”.

Diante dos conceitos desses autores pode-se defender a relevância do controle interno permanente dentro de uma instituição, com a finalidade de garantir resultados confiáveis e sem desvio financeiro de seu patrimônio.

Nesse sentido, os controles internos são ferramentas fundamentais no mecanismo de trabalho, devendo ser implantadas normas, manuais, rotinas e métodos para fornecer aos colaboradores e gestores, apoio na execução das atividades diárias. Para Nascimento e Reginato (2007, p. 94):

[...] a dimensão de controles e procedimentos internos é a que proporciona melhores níveis de segurança aos registros dos sistemas de contabilidade, custos, fiscal e patrimonial (dimensão de controle de dados e informações), garantindo a integridade das suas informações.

Reforça-se, desse modo, a importância de manter o controle interno nas operações do dia a dia, a fim de evitar perdas e manter a integridade do patrimônio da instituição, conforme será observado em diferentes tipos de controles internos abordados nesta pesquisa.

Além disso, segundo Lisboa (2011, p. 29):

Os controles administrativos compreendem o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos pela direção com a finalidade de contribuir para eficiência e eficácia operacional, obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da administração. Como exemplos, programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, métodos de programação e controle de atividades; sistemas de avaliação e desempenho, estudos de tempos e movimentos.

As empresas têm investido em ferramentas que possibilitam o controle das atividades, com o objetivo de garantir excelência do controle interno no mundo corporativo das instituições públicas e privadas, para melhorar o desempenho das diversas áreas e, conseqüentemente, de resultados a serem alcançados.

Assim, o desenvolvimento de diferentes formas de controles internos pode possibilitar às empresas trabalhar com quadro de colaboradores mais enxuto, alcançando melhores resultados de processo, bem como mais lucro.

Segundo Franco e Marra (2001, p. 267), controles internos são:

[...] todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Portanto, o controle interno pode prevenir o desperdício dentro da empresa, e conseqüentemente, melhorar os resultados financeiros.

Attie (2007, p. 150) afirma que “[...] é importante conhecer e identificar o sentido do controle interno para a organização e saber o quanto a empresa e seus administradores se preocupam e se importam com eles”.

Embasada na literatura utilizada nesta pesquisa, a empresa para alcançar suas metas e também o nível de eficiência e eficácia dos processos operacionais, precisa investir em treinamentos e manter os colaboradores atualizados, possibilitando eficiência nos controles internos.

Além disso, as empresas devem buscar modelos de gestão e controle de suas atividades, visando alcançar um grau de excelência ainda maior, bem alicerçados aos objetivos estabelecidos, de maneira a se tornar referência no mercado em que atuam.

Contudo, cada empresa possui uma forma diferente de controle interno, muitas aderem a métodos de controles internos já estabelecidos por empresas de referência ou desenvolvem a forma mais adequada de gerir seus controles internos.

E nesse contexto, Jund (2007, p. 380) explica:

Os controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento, que gera as transações, objeto de seu registro ou das relativas à custódia dos ativos.

Segundo Crepaldi (2013, p. 473) os controles internos contábeis são compreendidos por:

- Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Conforme o pensamento dos autores, para que uma operação ou transação se concretize com segurança, é necessária independência entre as funções.

Ainda Crepaldi (2013, p. 473) apresenta os controles internos administrativos como:

- Normas salutaras que observam as práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

Dessa forma, para realizar esses controles deve-se considerar as particularidades ou questões específicas que são próprias de cada empresa, dependendo do seu negócio

e seu porte. Por outro lado, é relevante considerar os critérios básicos para a implantação de um adequado sistema de controle interno.

Apesar de existir diversos tipos de controles internos, este estudo prioriza os que se inter-relacionam e estão presentes nos controles internos utilizados para a área financeira, tais como: a estrutura de COSO, auditoria e *compliance*, devido à abrangência mais ampla no que se propõe.

No sentido de esclarecer melhor os tipos de controles internos priorizados nesta pesquisa, a seguir encontram-se explanados:

2.1 COSO: CRIAÇÃO, OBJETIVOS E COMPONENTES PARA NORTEAR O CONTROLE INTERNO

O COSO - *The Comitee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras) é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1985, a fim de assessorar a Comissão Nacional sobre Relatórios financeiros fraudulentos. Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para empresas abertas, para seus auditores, instituições educacionais e outros reguladores.

Os patrocinadores do COSO são as cinco principais associações de classe profissionais ligadas à área financeira nos Estados Unidos, a saber:

- AICPA - Instituto Americano de Contabilistas Públicos Certificados;
- AAA - Associação Americana de Contabilistas;
- FEI - Executivos Financeiros Internacionais;
- IIA - Instituto dos Auditores Internos;
- IMA - Instituto dos Contadores Gerenciais.

Na década de 1980, o COSO, por meio de diversos estudos realizados, desenvolveu recomendações, focadas em controles internos, para as empresas de capital aberto, auditores independentes e para a própria comissão de valores mobiliários norte-americana.

Adequado à proposta desta pesquisa, segundo o próprio COSO, o objetivo da instituição é liderar a discussão sobre três temas inter-relacionados: gerenciamento de riscos corporativos, controles interno e fraudes.

Sobre esses temas, o COSO publicou as seguintes obras:

- 1992: Controle Interno – Estrutura Integrada
- 1996: Controle Interno no Uso de Derivativos
- 1999: Relatórios Financeiros Fraudulentos: 1987-1997;
- 2004: Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada;
- 2006: Controle Interno sobre os Relatórios Financeiros – Orientação para Empresas de Pequeno Porte;
- 2009: Orientação sobre Sistemas de Monitoramento de Controle Interno;
- 2010: Relatórios Financeiros Fraudulentos: 1998-2007;
- 2013: Controle Interno – Estrutura Integrada.

As recomendações do COSO são indicadas como referência para controles internos. Por controle interno, o COSO entende que é todo processo conduzido pela diretoria, conselheiros, ou outros empregados de uma companhia, no intuito de prover uma razoável garantia relacionada ao cumprimento das metas de organização.

Apesar das outras versões do COSO, esta pesquisa concentrar-se-á na nova estrutura integrada de COSO criada a partir de 2013, dando ênfase detalhada ao conceito e à avaliação de risco, o que exige documentar melhor essa avaliação e alinhar o risco aos controles internos.

O COSO (2013, p. 4) define controle interno como:

Um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias - eficácia e eficiência das operações; confiabilidade das demonstrações financeiras; conformidade com leis e regulamentos cabíveis. (COSO, 2013).

Portanto, o principal objetivo do controle interno é auxiliar o alcance de metas da empresa. O controle interno não é a única garantia de que o processo será plenamente eficiente, porém dá suporte para alcançar o resultado da empresa.

Ainda seguindo a recomendação de COSO (2013), a gerência de um determinado setor precisa utilizar a ferramenta de controle interno para obter uma segmentação adequada das operações a serem realizadas no dia a dia. Por meio do controle interno, a gestão da área consegue identificar falhas nos processos e pode mitigar, preventivamente, possíveis perdas no negócio da empresa.

O controle interno e a matriz de risco devem ser rotineiramente desenvolvidos, com a frequência e a revisão feita pelos colaboradores junto à sua gerência, visto que os processos evoluem e novas falhas ou oportunidades podem surgir nesses novos procedimentos.

Adotada a cultura de ter como referência gerencial, o controle interno, a empresa se apresenta com transparência nos processos e garante confiabilidade nos dados informados, o que assegura a tomada de decisões.

Dessa forma, uma das principais ferramentas responsáveis pelo crescimento saudável e continuidade do negócio são, certamente, os controles internos, por sua eficiência e eficácia envolvendo a estrutura da empresa. Além disso, com o apoio dos dirigentes da empresa, quando os controles internos são implantados com rotinas e procedimentos operacionais claramente descritos, com monitoramento realizado pelas áreas, acompanhados durante sua execução e revistos conforme a necessidade, possivelmente terá êxito para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos pela instituição.

Assim sendo, os objetivos operacionais devem observar fatores externos e internos, conforme COSO (2013, p. 7)

- Estratégico – Esse objetivo é para atingir metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
- Operacional – Esses objetivos relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
- Divulgação – Esses objetivos relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normalizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade.
- Conformidade – Esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Por considerar que a estrutura de COSO (2013) é uma referência mundial de controle interno, e que pode nortear a empresa na condução de rotinas processual, de forma padronizada e segura, para aprofundar o conhecimento descrevo os componentes listados a seguir:

- Ambiente Interno: relacionado ao desenho da empresa, incluindo a filosofia de gerenciamento de riscos, apetite a risco, integridade e valores éticos, compromisso com a competência;
- Fixação de Objetivos: antes de identificar os riscos, é importante conhecer os objetivos e a missão da empresa que possam ser atingidos;
- Identificação de Eventos: identificar os eventos positivos quanto negativos, internos e externos, que possam afetar a realização dos objetivos da empresa e classificá-los nos níveis de riscos ou oportunidades;
- Avaliação de Riscos: avaliar os tipos de riscos, categorizando-os de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e seu impacto, para possibilitar decisão preventiva de como serão administrados;
- Resposta ao Risco: a administração da empresa decide como responder aos riscos, se irá evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar os mesmos, com o objetivo de alinhá-los ao apetite a risco da empresa;
- Atividades de Controle: definir e implementar políticas, manuais e procedimentos para assegurar a eficácia das respostas aos riscos;
- Informações e Comunicações: detectar, coletar e comunicar informações consideradas relevantes, com divulgação ampla, fluindo em todos os níveis da empresa; e
- Monitoramento: a gestão de riscos corporativos com acompanhamento através de atividades gerenciais, com frequência e com avaliação independente. (COSO, 2013, p. 83).

Em relação ao *framework* (estrutura) de controles internos, verificamos que o escopo do COSO (2013) não está restrito aos simples controles internos operados no dia a dia das empresas, como, por exemplo, “aprovação gerencial de determinada despesa” ou “conciliação bancária”. Assim, com base em uma análise mais criteriosa em relação à essência dos dezessete princípios, seguem descritos e interpretados abaixo, conforme figura 1:

Figura 1 – Os componentes e os princípios de controles internos – COSO 2013

AMBIENTE DE CONTROLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra compromisso com a integridade valores éticos; 2. Exerce a responsabilidade pela supervisão; 3. Estabelece a estrutura, autoridade e responsabilidade; 4. Demonstra compromisso com a competência; 5. Reforça a responsabilidade.
AVALIAÇÃO DE RISCO	<ol style="list-style-type: none"> 6. Estabelecimento de objetivos; 7. Identifica e analisa o risco; 8. Avalia o risco de fraude; 9. Identifica e analisa as mudanças significativa.
ATIVIDADES DE CONTROLE	<ol style="list-style-type: none"> 10. Seleciona e desenvolve atividades de controle; 11. Seleciona e desenvolve controles gerais de tecnologia; 12. Implantação de políticas de procedimentos.
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 13. Uso de informação relevante; 14. Comunicação interna; 15. Comunicação externa.
ATIVIDADES DE MONITORAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza avaliações contínuas e ou separadas; 17. Avalia e comunica deficiências.

Fonte: COSO (2013), adaptada por Matos (2018).

Os componentes do COSO (2013), também utilizados como referência no Brasil, como, por exemplo, na Resolução CMN nº 2554/98, o BCB (Banco Central do Brasil) em 1998 tornou público para o CMN (Conselho Monetário Nacional) a implantação e a implementação de sistemas de controles internos.

Assim, por meio das definições descritas nessa resolução, conforme apresentado no quadro 1 a seguir, é possível identificar claramente os elementos de COSO (2013), que passaram a ser obrigatórios nas instituições brasileiras financeiras.

Quadro 1 – Requisitos da Resolução CMN nº 2554/98

ARTIGO	DESCRIÇÃO
1°	Determina o controle interno voltado para:
	❖ Atividades desenvolvidas;
	❖ Informações Financeiras, Operacionais e Gerenciais;
	❖ Cumprimento de normas legais e regulamentos;
§1°	Controles internos devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações.
§2°	Responsabilidades da diretora da instituição:
	❖ Estabelecer objetivos e procedimentos; ❖ Verificação sistemática da adoção e cumprimento dos procedimentos acima.
2°	Disposições sobre controles internos devem ser acessíveis a todos os funcionários, de forma a esclarecer função e responsabilidades assumidas aos diversos níveis da organização:
	❖ Definição de responsabilidades;
	❖ Segregação de atividades e meios de monitoramento de áreas identificadas como de potencial conflito;
	❖ Identificação e avaliação de fatores internos e externos que possam afetar a realização dos objetivos da instituição;
	❖ Canais de comunicação aos funcionários garantindo-lhes acessos a informações relevantes para suas tarefas e responsabilidades.
	❖ Avaliação contínua dos riscos associados às atividades da organização;
	❖ Acompanhamento sistemático das atividades;
❖ Existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações;	
§1°	Controles internos devem ser periodicamente revistos.
§2°	Auditoria interna devem ser objetivo de relatórios no mínimo semestrais.
3°	Atividades devem ser objeto de relatórios no mínimo semestrais.
4°	Incumbe a diretoria a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.
5°	Definição das estruturas internas e procedimentos.

Fonte: Resolução CMN nº 2554/98

Portanto, de acordo com COSO (2013), as pessoas que compõem a organização devem conhecer suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem competência e comprometimento para agir de forma correta.

Nesse sentido, o controle interno torna-se, desse modo, um instrumento que melhora e aperfeiçoa os processos de gestão, bem como permite à administração alcançar os objetivos definidos e tornar a organização mais eficiente por meio do cumprimento de regras e das metas estipuladas, e da otimização de recursos.

Em um sentido mais amplo, os dirigentes da empresa têm um papel determinante, ou seja, de tornar público que a instituição desenvolva a gestão baseada em leis,

regulamentos, políticas, portarias, legislação, código de ética e código de conduta, controles internos e gestão de risco.

Ao colocar essas definições de modo formal, a empresa esclarece para toda a instituição como deseja caminhar com seus funcionários, tendo como base a transparência nos procedimentos e, conseqüentemente, resultados confiáveis que possibilitam à instituição crescer e se desenvolver de forma segura.

Nesse contexto, a estrutura de COSO (2013) é uma ferramenta da administração, desenvolvida dentro das atividades operacionais para atender as necessidades dos componentes aplicáveis a todas as entidades.

O objetivo é fornecer uma padronização e definir os controles internos, disponibilizando critérios de avaliação da eficácia dos mesmos, de forma a obter um modelo confiável para confrontar com o modelo existente na instituição, a fim de analisar a eficiência ou aperfeiçoá-lo quando necessário.

Com base nessa definição, para compreender melhor, na Figura 2 encontram-se os objetivos que a empresa procura alcançar, os componentes necessários para alcançá-los e a estrutura organizacional, conforme explicitada a seguir.

Figura 2 – Relacionamento entre Objetivos e Componentes do COSO (2013)



Fonte: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.

Na estrutura do COSO (2013), as colunas verticais (face superior do cubo) são as categorias de objetivos da organização: Estratégicos, de Operações, de Comunicação e de Conformidade; as colunas horizontais (face frontal do cubo) são os componentes do gerenciamento de riscos corporativos: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Risco, Atividades de Controle, Informações e Comunicações, Monitoramento; já a terceira dimensão (face lateral do cubo), Unidades de uma Organização, a representação da estrutura em forma de cubo esclarece o relacionamento entre os objetivos e os componentes em cada unidade de uma organização.

Por meio de processos definidos pela empresa é possível acompanhar esses elementos e entender que o controle interno da organização está bem definido, o que pode gerar segurança nos dados e dar confiabilidade dos resultados alcançados, assim como preservar a saúde da instituição.

Com relação ao controle interno de prevenção e gestão de risco, existe a possibilidade de 'algo não dar certo', mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às 'perdas' como aos 'ganhos', com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Os riscos são também uma base para executar o planejamento de auditorias, seja interna ou externa, mostrando-se pertinente tratar do referencial teórico acerca do tema. (PORTAL DE AUDITORIA¹, 2017).

No contexto de avaliar os controles internos, utilizando a sequência dos processos, o risco para o negócio da empresa quando é identificado, se aprovado pela alta administração², também é considerado estratégico e viável para auxiliar no alcance de melhores resultados.

¹ É uma empresa criada para atender demandas relacionadas à auditoria interna e externa, controle interno, gestão de risco e demais áreas afins, com publicação de livros, e-books e web site. A partir de toda expertise de seus conteúdos, atualmente o portal de auditoria registra mais de um milhão de acessos por ano. Em função do domínio em controle interno, utilizamos o Portal de Auditoria para fundamentar esta pesquisa.

² São os sócios que decidem as questões estratégicas na empresa estudada.

Ao falar em riscos, primeiramente é preciso entender o fato de que os mesmos provêm do ambiente em que se insere uma organização. Esse ambiente pode ser compreendido como interno e/ou externo, de forma que todos os agentes relacionados a ela são capazes de influenciar no atingimento dos seus objetivos. (PORTAL DE AUDITORIA, 2017).

Cabe ressaltar que, segundo o documento do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, o risco seria um evento de impacto negativo. Porém, os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos.

Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que, por sua vez, representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor.

No que se refere ao COSO (2013), o gerenciamento de riscos corporativos auxilia as organizações na avaliação e no aperfeiçoamento dos controles internos. Todavia, a obra que trata de gerenciamento de riscos não tem por meta substituir a estrutura de controles internos, mas sim promover a incorporação desta, de forma que a mesma estrutura conceitual possa evidenciar as atividades clássicas de controle, ao mesmo tempo em que propõe um processo de gerenciamento de riscos.

Nessa abordagem, por meio do controle interno, esta pesquisa pretende identificar se a área financeira tem matriz ou mapa de riscos. A matriz ou mapa de riscos consiste no resultado da análise realizada dos riscos, considerando sua probabilidade de impacto, no âmbito do componente de avaliação de riscos, em que estes são apresentados sob forma de tabela (matriz). O objetivo é facilitar para o gerente da área financeira a visualização de quais e quantos são os maiores riscos enfrentados pela instituição.

Desse modo, para salvaguardar o interesse das pessoas contra quaisquer perdas e riscos devido a erros e irregularidades identificados nos controles internos, o autor Attie (2011, p.195) reforça que os meios de salvaguarda são:

- Segregação de funções;
- Sistema de autorização e aprovação;
- Determinação de funções e responsabilidade;
- Rotação de funcionários;
- Carta de fiança;
- Manutenção de contas de controle;
- Seguro;
- Legislação;
- Diminuição de erros e desperdícios;
- Contagens físicas independentes; e
- Alçadas progressivas.

Assim, será analisado se a área financeira tem controles internos que possam identificar esses riscos e, nesse caso, a pesquisa também poderá apontá-los. Ao identificar os riscos, a instituição pode intensificar os controles internos, aperfeiçoar sua matriz de risco da área financeira, de forma a minimizar os impactos dos riscos e, conseqüentemente, evitar fragilidade no resultado financeiro da empresa pesquisada.

Em continuidade aos tipos de controles internos, a seguir será descrita a auditoria, visto que auxilia na mitigação de riscos inerentes ao negócio, protege a receita e contribui para a confiabilidade de dados.

2.2 CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA

No caso de a empresa realizar o controle interno com a frequência mínima exigida para cada processo, é possível que a auditoria interna venha a confirmar que o resultado da área analisada não possui falhas nos registros. Isso por considerar que o controle interno é um processo que detecta, corrige e previne, antecedentemente à auditoria, bem como confirma a veracidade dos dados registrados.

Segundo Lisboa (2011), o cenário atual do ambiente das organizações vem demandando, cada vez mais, a adoção de medidas e técnicas de acompanhamento e controle que visam minimizar falhas e evitar problemas que coloquem em risco a imagem da entidade diante dos acionistas, dos clientes e do mercado em geral.

Reforça ainda que essa nova postura corporativa tem proporcionado a materialização e a aplicação de diversos mecanismos, objetivando não apenas detectar e mensurar possíveis problemas, como também oferecer alternativas de soluções. Entre esses mecanismos, destacam-se as políticas de gestão de riscos relacionadas à auditoria interna.

Ainda segundo Lisboa (2011, p.10), a auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação e de consultoria, criada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos com base na aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de riscos, controles e governança.

Castro, (2013, p. 435), considera a auditoria interna importante porque nela são observadas a:

- Adequação e eficácia dos controles internos;
- Integridade e confiabilidade das informações e registros;
- Integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efetiva utilização;
- Eficiência, eficácia econômica, efetividade e legalidade na gestão pública e;
- Compatibilidade das ações e programas com objetivos definidos nos planos e orçamentos.

O método de auditoria é utilizado para examinar e avaliar os processos, verificando se eles se encontram de acordo com as normas estabelecidas e a legislação pertinente. A auditoria interna tem como finalidade garantir a fidedignidade das informações e documentos da empresa. Sá (1998, p. 25) afirma que:

O exame da auditoria engloba a verificação documental, os livros e registros com características controladoras, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão dos registros e as demonstrações deles decorrentes.

A principal função da auditoria interna é avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e de controles internos, estabelecidos pela alta administração, além de verificar se estão realmente sendo seguidos.

Almeida (2012, p.64) define que os objetivos da auditoria interna são: “[...] verificar se as normas internas estão sendo seguidas; avaliar a necessidade de normas internas ou de modificação das já existentes”.

Nessa perspectiva, entende-se que a auditoria é um revisor dos controles internos e do processo de gestão de riscos. Objetiva obter a própria visão crítica desses processos, que são essenciais como ferramenta de controle interno, de maneira a mitigar as possíveis perdas financeiras e, conseqüentemente, manter a saúde do resultado da instituição.

Essas duas ferramentas, controle interno e gestão de risco, têm como objetivo principal se antecipar aos fatos para “defender” a empresa de situações de indesejadas.

Boynton, Johnson e Kell, (2002, p.30-31) assim definem Auditoria:

Auditoria como um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre afirmações a respeito de ações e eventos econômicos, para aquilatação do grau de correspondência entre as afirmações e critérios estabelecidos, e de comunicação dos resultados a usuários interessados.

O trabalho do auditor interno torna-se uma parte da alta administração, que tem como regras de conduta a integridade, honestidade, observância da lei, normas, regulamentos, que legitimam a lisura dos dados registrados pela instituição.

Dessa forma, a auditoria interna ou externa é essencial para certificar que os dados registrados são fidedignos e que não há nenhuma incoerência nos processos, tem a finalidade de validar que o controle interno é realizado com o rigor merecido, não deixando falhas nas operações do dia a dia.

Um controle interno realizado dentro de sua proposta real, isto é, de acompanhar os dados registrados, assim como com monitoramento frequente, dificultará, com certeza, a identificação de falhas nos registros pela auditoria. Attie (2011, p. 195) menciona que, o controle interno possui quatro objetivos principais, que são: “[...] a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e

relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes”.

2.3 CONTROLE INTERNO E *COMPLIANCE* NA EMPRESA

De acordo com a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), o *compliance* significa o dever de cumprir, estar em conformidade e atender os regulamentos internos e externos definidos às atividades da instituição.

Para Lira (2014), palavra originária da língua inglesa do verbo *to comply*, significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. O *compliance* constitui-se, ainda, em uma função que deve ser independente e com responsabilidades (MANZI, 2008).

Nesse sentido, o *compliance* pode alcançar seu propósito se tiver implementado o controle interno, que tem como objetivo seguir os processos plenamente definidos e controlados com frequência pela área de maneira que o *compliance* valide a conformidade, segundo as diretrizes da instituição.

Somado a isso, o contexto atual evidencia diariamente a necessidade de uma conduta ética nas empresas, fator este cada vez mais relevante e valorizado. Dessa forma, destaca-se a função de *compliance*, que vai além da postura ética, e do simples cumprimento das leis, normas, regulamentos e demais atos normativos, mas também se fundamenta em treinamento e na conduta profissional.

A área de *compliance*, assim como a auditoria, é uma importante ferramenta de gestão de risco e governança corporativa, pois fortalecem o sistema de controles internos de uma empresa. Por sua vez, a área jurídica está mais direcionada à verificação do cumprimento das leis e condutas relacionadas às atividades da instituição. No que se refere aos controles internos, eles são formados pelo conjunto de políticas, procedimentos e normas que fazem parte da organização da empresa (COIMBRA E MANZI, 2010).

A adoção do *compliance* favorece a gestão da instituição, visto que sua proposta principal é fazer cumprir as políticas, regras, regulamentos adotados pela organização. É a área que fará a validação, se os dados se encontram consolidados, se são verdadeiros.

Convém ressaltar que o *compliance* é uma importante ferramenta de assistência aos gestores referente à gestão de riscos, que estão relacionados a leis ou regulamentos, perdas financeiras ou de reputação por falta de cumprir disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, englobando também o cumprimento dos princípios de integridade e da conduta ética. Torna-se, portanto, uma ferramenta útil para proteger a integridade, contribuir para a diminuição dos riscos, estimular a gestão aprimorada dos controles internos e enfrentar as possibilidades de corrupção e/ou fraudes. (COIMBRA; MANZI, 2010).

Para Coimbra e Manzi (2010), os principais benefícios proporcionados pelo *compliance* para a empresa envolvem:

- Ganho de credibilidade por parte de clientes, investidores e fornecedores;
- Importante ferramenta para as empresas que buscam mercados externos;
- Aumento de eficiência e da qualidade dos produtos fabricados ou serviços prestados;
- Melhora nos níveis de governança corporativa;
- Oferece prevenção (muitas empresas só pensam em *compliance* quando já foram punidas por algum “desvio”, postura custosa ao caixa da organização).

De acordo com Coimbra e Manzi (2010, p.42).

O termo “risco de *Compliance*” se refere ao risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma instituição pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.

No que se refere à perda de reputação, na empresa é a forma pela qual os clientes e/ou usuários visualizam a instituição, o que, por sua vez, tem como base a identidade da instituição, incluindo informações, visão e estratégia fornecidas por ela; as percepções da organização por parte de outros públicos, a credibilidade atribuída a essa instituição; seu desempenho; lucratividade e responsabilidade social.

Esse risco relaciona-se principalmente à perda potencial da reputação, o que, portanto, gera uma publicidade negativa, perda de rendimentos, litígios caros, redução na base de clientes e uma grande possibilidade de falência (MANZI, 2008).

Ainda de acordo com Manzi (2008), o risco legal ou regulatório diz respeito a não conformidade com as leis, regulações e padrões de *compliance*, a qual possui como fonte leis, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta.

Além disso, Coimbra e Manzi (2010, p. 20) salientam que a função de *compliance* envolve verificar todas as normas, procedimentos, controles e registros que compõem o ambiente de controles internos e se estão funcionando adequadamente, com o intuito de prevenir e minimizar riscos nas atividades exercidas pela instituição.

O programa ou área de *compliance* atua fortemente no assessoramento do controle interno de um processo, desde o atendimento até o controle aos riscos regulatórios. Conscientiza os colaboradores da instituição de que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, algumas ações podem trazer impactos negativos para o público estratégico e, com isso, gerar risco reputacional e publicidade negativa.

Administrar as instituições respeitando as normas éticas e a integridade relacionadas à área a qual está vinculada tornou-se um pressuposto básico para manter a sustentabilidade, delas bem como para permanecer no mercado atual.

Para Coimbra e Manzi (2010, p. 42) a efetividade do programa de *compliance* somente será possível se aos colaboradores da instituição for assegurado o devido acesso a um canal de comunicação com o comitê ou o profissional de *compliance*. Por meio dele poderão ser informadas as infrações, situações e sugestões, bem como pode ser uma ferramenta para tirar dúvidas e dar sugestões.

Isso significa que precisa existir um canal de registro, com o objetivo de investigar os fatos relacionados, por exemplo, a desvios de conduta. Esse mecanismo de registro precisa estar associado a medidas educativas e de conscientização, e também de reparação de possíveis danos.

Nesse sentido, um dos instrumentos fundamentais para a gestão de risco de *compliance* é o código de conduta ou código de ética, um instrumento que visa concretizar os princípios, a visão e a missão da empresa. Também objetiva orientar as ações de seus colaboradores e deixar explícita a postura social da instituição perante os diferentes públicos com os quais se relaciona.

Por isso, é fundamental que seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a quem se dirige, e que todos os colaboradores, incluindo a gestão superior, tenham a responsabilidade de vivenciá-lo. Coimbra e Manzi (2010), afirmam que várias instituições definem com clareza no código de ética as ações disciplinares em casos de violação de artigos nele contido.

Somado a isso, para que o *compliance* possa contribuir para a gestão de riscos inerentes à instituição, ele precisa ser implementado levando em consideração a necessidade constante de capacitação e treinamento dos colaboradores. Deve também ser direcionado para prevenir, detectar, corrigir, controlar os riscos envolvidos em cada atividade, tornando-se o responsável por assegurar que as diversas áreas da instituição estejam em conformidade com a regulamentação exigida.

Assim sendo, por meio do programa de *compliance*, os riscos podem ser identificados, analisados, respondidos, tratados e monitorados, com o objetivo de mitigar o impacto na Instituição.

2.4 CONTROLES INTERNOS APLICÁVEIS NA ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS

As organizações de qualquer porte necessitam de recursos financeiros para funcionar. Nas empresas em geral pode existir um departamento responsável pelos planejamentos, controles e pelas finanças, ou que sejam cuidados pelos proprietários, nesse caso, havendo acúmulo de função.

O aumento da competitividade pode exigir das empresas de menor porte a criação de controles internos para gerenciar os recursos financeiros, que são básicos para a continuidade de qualquer organização.

As empresas, mesmo as pequenas e médias, devem definir suas rotinas internas utilizando o manual de organização dessas rotinas. Estas compreendem formulários internos e externos, e darão mais agilidade aos controles internos da empresa, facilitando o acompanhamento das operações realizadas nos seus diversos setores.

Almeida (2012, p. 59) sugere exemplos de formulários de controles internos que podem ser utilizados interna e externamente, os quais também podem ser aplicados nas pequenas e médias empresas, tais como:

- Requisição de aquisição de material ou serviços;
- Formulário de cotação de preços (para solicitar preços aos fornecedores);
- Mapa de licitação (para selecionar o fornecedor que ofereceu as melhores condições comerciais);
- Ordem de compra (para formalizar a compra junto ao fornecedor);
- Aviso de recebimento de material (evidência do recebimento de bens comprados);
- Mapa de controle de programação financeira;
- Fichas de lançamento contábil;
- Boletins de fundo fixo (para fins de prestação de contas dos valores pagos através do caixa);
- Carta de comunicação com os bancos;
- Formulário de devolução de material;
- Pedido de vendas;
- Adiantamento para viagem;
- Relatório de prestação de contas de adiantamento para viagem.

Conforme sugestão de Almeida (2012, p.59), os formulários ora descritos podem ser implantados também nas pequenas e médias empresas, visto que proporcionarão a elas uma organização e um controle maior em suas operações, bem como se tornarão de relevante aplicabilidade nessas empresas.

Nesse contexto, para o *compliance* não identificar irregularidades, o controle interno precisa agir preventivamente, antecipar aos fatos, evitar que o processo seja realizado com falhas, fora dos padrões aprovado pela instituição. Se o controle interno é seguido com o rigor desejável, pode fornecer à empresa a garantia de que as áreas estão realizando uma entrega adequada dos resultados, de forma confiável, com dados fidedignos.

Conforme Catelli (2013, p.146), para implementar com o sucesso o controle interno, é preciso seguir quatro etapas: prever resultados das decisões na forma de medidas de desempenho; reunir informações sobre o desempenho real; comparar o desempenho

real com o previsto, e verificar quando uma decisão foi deficiente, corrigindo o procedimento que a conduziu e suas consequências, quando possível.

Caso o controle interno não seja realizado com frequência, podem ser identificadas falhas nos processos, ou caso o controle interno não seja desenhado adequadamente para a instituição, pode gerar desfalques ou ser de difícil constatação.

Um bom sistema de controle interno deve acusar de forma mais rápida a necessidade de adotar medidas preventivas ou corretivas, com a proposta de minimizar perdas decorrentes da ineficiência de pessoas à frente do processo ou de desvio, sempre com foco na prevenção da receita. Nesse sentido, para que o programa de *compliance* utilizado na empresa não encontre falhas nos processos, é necessário um controle interno adequado.

Diante do exposto, acreditamos que esta pesquisa pode contribuir para ressaltar a relevância do controle interno como ferramenta capaz de evitar abuso de poder, fraudes e erros, reduzindo, portanto, custos, e proporcionando a permanência da empresa no mercado, sendo capaz de acompanhar e controlar o desempenho nos seus mais diversos setores.

3 METODOLOGIA

Este capítulo contém os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer deste estudo.

Esta pesquisa se caracteriza como estudo qualitativo de natureza exploratória que, segundo Gil (2010, p.27), tem como objetivo principal proporcionar mais familiaridade com o problema, para torná-lo mais visível ou para construção de hipótese.

Ao considerar a natureza da questão que este estudo se propôs a responder, e com o intuito de alcançar seus objetivos gerais e específicos, foram realizadas as entrevistas, com a gerência e os colaboradores da área financeira, no período de 12 a 15 de dezembro de 2017, (apêndices B, C, D, E e F). Também foram analisados os processos durante a entrevista e na observação participante, procurando evidências da situação real da área financeira, com a finalidade de identificar as contribuições que o controle interno pode trazer como ferramenta estratégica de decisão, na gestão financeira da instituição de ensino.

Além disso, para complementar a entrevista, adotamos a observação participante na segunda e terceira etapa que, para Yin (2010, p. 139), é uma modalidade de observação em que o observador assume uma postura ativa e participa dos eventos que estão sendo estudados.

Nesse sentido, a entrevista e a observação participante foram direcionadas à gerência da área e demais colaboradores do financeiro, que detêm conhecimento de todas as rotinas internas da área.

Como estratégia de pesquisa, utilizamos o método um estudo de caso único, que é uma investigação empírica que observa um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes, segundo (YIN, 2010, p.39).

Para Vergara (2005, p. 49), “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. [...]”.

Seguindo a definição dos autores, o objeto de estudo desta pesquisa foi realizado em uma instituição de ensino superior, na área financeira.

A população-alvo desta pesquisa foram os colaboradores da área financeira, dentro dos subprocessos: a gerência, o responsável pelo contas a pagar, o contas a receber, a gestão da inadimplência e o atendimento ao aluno.

Para Gil (2012, p. 89), a população é conceituada como sendo “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

Em tese, a população geral abrangida corresponde a todos colaboradores que atuam na área financeira da instituição de ensino pesquisada.

3.1 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Na visão de Yin, (2015), a entrevista qualitativa segue um modo conversacional e a entrevista em si conduz a uma espécie de relacionamento social, com a qualidade da relação individualizada para todo participante e as perguntas mais importantes em uma entrevista qualitativa são as abertas, mais do que as fechadas.

Dessa forma, para conhecer mais profundamente a área financeira, objeto da presente pesquisa, a entrevista oferece a oportunidade de identificar com mais precisão detalhes do processo dessa área dentro de cada subárea, tais como: Gerência, Contas a Pagar, Contas a Receber, Atendimento ao Aluno e Gestão da Inadimplência. Tem o objetivo de identificar se o controle interno é utilizado.

Para coletar os dados para esta pesquisa foi elaborado um roteiro, que foi dividido, basicamente, em três etapas, conforme explanado a seguir:

A primeira etapa, *in loco*, com a gerência financeira, por meio de entrevista semiestruturada, em que foram feitas as perguntas e transcritas as respostas. A entrevista direcionada à gerente financeira teve como objetivo identificar se o setor financeiro utiliza ferramentas de controles internos.

Na segunda etapa, também realizada *in loco*, utilizou-se a observação participante com a gerência financeira, para o acompanhamento de seu dia a dia. O objetivo foi validar as informações coletadas na entrevista realizada com ela ou para acrescentar novas informações aos dados já levantados.

A terceira etapa, *in loco*, foi realizada com os colaboradores que desenvolvem as atividades operacionais, por subárea, com a metodologia de entrevista. O objetivo foi conhecer as atividades que desenvolvem diariamente e identificar se o controle interno é realizado, isto é, das demandas estratégicas da área financeira.

A quarta etapa, *in loco*, por tipo de função, aconteceu por meio da observação participante, em que o colaborador operacional teve suas atividades observadas, de forma a validar as informações dadas em sua entrevista ou para acrescentar novas informações aos dados já levantados.

Segundo Yin (2010, p.139), a observação participante proporciona oportunidades diferentes, está relacionada à capacidade de obter acesso a grupos que seriam inacessíveis ao estudo.

Além desses instrumentos, foram solicitados à área financeira documentos com indícios importantes, que pudessem confirmar se o controle interno utilizado é adequado aos processos da área pesquisada, tais como: regulamentação, organogramas, fluxogramas, portarias, atos normativos etc. Esses documentos podem fornecer dados fundamentais para este projeto de pesquisa, cujo objetivo é identificar se existe a necessidade de melhorar o controle interno da área financeira.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar o resultado da análise das respostas obtidas na entrevista realizada com a gerência da área financeira e também com os colaboradores, na empresa pesquisada.

O propósito foi responder a questão-problema desta pesquisa: como os controles internos da área financeira influenciam o gerenciamento e a tomada de decisão, que atendam às necessidades de uma empresa?

Para a análise dos dados, foram utilizadas entrevistas e informações adquiridas durante o processo observatório, além dos documentos disponibilizados pela gerência financeira, que serão confrontados com o controle interno da referida área, para identificar quais os pontos de controle interno precisam de mais atenção.

A entrevista foi utilizada para coletar dados e a observação participante para complementar a coleta com evidências ou pistas, que poderiam contribuir para responder ao objetivo geral desta pesquisa.

Segundo Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados. No estudo de caso, devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações coletadas em diferentes procedimentos. Dessa maneira é possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Dada às características deste estudo, ele representa uma análise das funções de controle interno abordadas, com vistas a identificar as oportunidades para realizar uma atuação mais integrada. Tem como base as respostas que serão obtidas com os colaboradores da área financeira que exercem a função de controle interno.

Conforme Attie (2011) deve-se dar importância aos seguintes aspectos, se: o sistema é adequado, necessita de aprimoramento, possui fraquezas que o comprometem em sua totalidade ou é inadequado, não atendendo aos princípios básicos.

A opção por pesquisar tal assunto deve-se ao fato de que a empresa em estudo, em razão de seu porte, da utilização de sistema informatizado de ERP (Planejamento de Recursos da Empresa), tem como proposta trabalhar rigorosamente com processos e reúne condições especiais para testar a teoria abordada neste estudo por meio de controle interno.

Nos resultados serão feitas considerações e recomendações, assim como serão enfatizados pontos críticos. Também haverá uma orientação para a empresa referente às possíveis necessidades de aperfeiçoamento, com o intuito de resguardar o seu patrimônio.

Nesse sentido, será enfatizada a relevância de investigar a efetividade do controle interno da área financeira da empresa pesquisada e para melhor compreensão, a seguir encontram-se descritas as etapas utilizadas para apresentação dos dados e da análise dos resultados.

4.1 RAIO X NA GERÊNCIA FINANCEIRA.

A Gerência consiste na gestão de toda área financeira, é um cargo de confiança e tem vínculo direto com a Direção, responsável por gerar oportunidades e estratégias para a empresa, tem o objetivo de gerar dados confiáveis e promover ações alinhadas ao planejamento estratégico, com foco no resultado da empresa.

De acordo com a entrevista realizada com a gerência financeira, a instituição tem uma cultura de controles internos considerada excessiva e superdimensionada.

Porém, apesar de a gerente ter informado que a instituição tem uma cultura forte de controles internos, ela deixou transparecer certo incômodo em relação ao excesso de controles na área financeira.

Dessa forma, uma sugestão seria rever todo esse processo, se existe excesso de controles, visto que o objetivo é controlar as rubricas que são relevantes, mas sem exagero. Porém, também é fundamental avaliar se ainda existe resistência da gerência em relação aos controles internos.

Nesse caso, a fim de evitar excesso de controles internos, sugere-se o modelo da estrutura de COSO (2013), utilizado mundialmente para os controles internos financeiros, com o objetivo de mitigar fraudes e tornar os dados confiáveis.

Em relação à organização da área para alcançar os principais objetivos de controle interno, não há um roteiro de controle interno definido a ser seguido, porém ocorrem reuniões com a área financeira para realizar *checklist* e treinamentos, sempre que necessário.

Segundo a gerente financeira, o mapeamento de processos é considerado importante para execução das atividades, porém os processos financeiros estão desatualizados há mais de cinco anos.

Contudo, apesar de ser possível identificar no relato da gerente financeira que há objetivos definidos sobre controles internos, ela não apresentou por escrito os objetivos de controle interno a serem alcançados.

Sobre os processos que estão sem revisão há mais de cinco anos, sugere-se prioridade nessa demanda, visto que pode haver processo sendo executado sem compatibilidade, gerando dados distorcidos. Além disso, não existe a certeza de que o controle interno está adequado à rotina da área.

O processo sendo bem estruturado possibilita à área ser mais assertiva, mais produtiva, e promove uma maior integração entre as funções, além de produzir dados mais seguros. Também pode possibilitar ao profissional definir os controles internos de acordo com as operações, bem como desenvolver a matriz de risco da área, sendo esses componentes essenciais para tornar o controle interno em conformidade.

Informou, ainda, que utiliza 50% (cinquenta por cento) de seu tempo para controles internos, e que o considera suficiente para fornecer dados confiáveis financeiramente.

Pelo exposto pela gerente financeira, porém, ao analisar as diversas variáveis dentro da área financeira, e ao considerar que os processos estão desatualizados, sendo executados por colaborador treinado, as evidências indicam que o faturamento

mensal da empresa, com mais de três mil alunos, pode apresentar risco em relação aos processos executados diariamente pelos colaboradores como, por exemplo, parcelas não faturadas ou sem manutenção.

Desse modo, vale reforçar a necessidade de atualizar os processos financeiros para mais aderência aos controles internos e para torná-los mais efetivos.

Em relação aos recursos necessários para gestão de controles internos, existe investimento da instituição referente aos controles internos, mas as ferramentas de controles utilizadas foram desenvolvidas para atender necessidades pontuais.

Também não existe uma área exclusiva de controle interno, devido ao investimento necessário que, na visão da empresa, é considerado desnecessário no momento.

Nesse caso, sugere-se a revisão de todos os perfis de acesso ao sistema financeiro, a elaboração do organograma da área, do fluxograma das atividades e de um manual operacional financeiro, incluindo a matriz de risco da área. Com essas definições, a gerência terá elementos suficientes para apresentar à direção a relevância de tornar os controles internos mais institucionalizados.

Acerca dos recursos existentes de processos, pessoal e sistema, relatou que se avaliar o processo neste momento, este se encontra desatualizado, necessitando de revisão, principalmente porque o sistema informatizado tem versões mais recentes.

Em relação à equipe, considera-a adequada para executar suas atividades, mas acrescentou que não existe um planejamento de Recursos Humanos de capacitação dos colaboradores.

Quanto ao sistema de controles internos, informou que existe parcialmente, visto que não há constância no desenvolvimento dessa atividade, porém, em sua opinião, considera que atende as necessidades da área financeira.

Dentro desse contexto, percebe-se que a gerência entende que o controle interno da área financeira atende apenas parcialmente, considerando necessário revê-lo para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos e controles.

Em relação à comunicação, informou que mantém a transparência das falhas identificadas na área financeira. Justificou também que, devido à inexistência de determinados controles internos, novas variáveis têm surgido, mas sempre é dado ciência à direção.

Acerca da qualificação de seus colaboradores por função, informou que seu cargo, de nível gerencial, exige curso superior completo, gestão de equipe, habilidades voltadas para área financeira e comportamental, ser reservado, discreto, fiel, de confiança.

Em relação ao nível operacional, relatou que é condição para seleção ter o ensino médio completo ou curso superior cursando ou completo, habilidades específicas da função, e comportamentais, como ser reservado, discreto, fiel, de confiança.

Informou também que as funções da área operacional são: contas a pagar, contas a receber, gestão da inadimplência e atendimento ao aluno.

Observou-se que o perfil da gerência, é adequado para cargo de confiança. E em relação ao operacional, a equipe também é adequada para exercer a função. Mas, por outro lado, como sugestão, a direção deve implantar um programa de capacitação anual dos colaboradores, com o objetivo de mantê-los sempre atualizados em relação às mudanças que podem ocorrer e impactar no trabalho desenvolvido.

Desse modo, os relatos evidenciam que os colaboradores são adequados para a área de atuação, para o desenvolvimento de suas atividades diárias. Contudo, por outro lado, não houve indícios de que os perfis são adequados para realizar o controle interno, na profundidade que é indicada pela metodologia de COSO (2013). Dessa forma, salienta-se a necessidade de a instituição avaliar a possibilidade de implantar uma área de controle interno, considerando-se seu porte empresarial.

Também foi abordado se a área financeira tem segregação de função. A entrevistada informou que existe segregação, porém, um colaborador pode realizar as atividades do outro. Deu como exemplos: nas férias, licença médica ou quando houver demanda muito elevada. Relatou também que o acesso ao sistema e aos documentos financeiros é de permissão comum para todos os colaboradores.

Ao analisar as práticas de auditoria, da área de *compliance* e da estrutura de COSO (2013), além dos demais autores citados no referencial teórico, a orientação é que o colaborador responsável pelo setor de contas a pagar e receber precisa desenvolver atividades distintas, com perfis de acessos diferentes, para produzir mais efetividade nos controles internos, além de prevenir riscos de fraude.

Quanto aos bancos, informou que a empresa trabalha com mais de um banco para atender as demandas variadas de receitas e pagamentos, tendo exemplificado o contas a pagar: impostos e o contas a receber: receita do Fies e Nossa Bolsa.

Porém, apesar da justificativa, há outros bancos em funcionamento, mas que podem ser extintos, em função de determinados bancos pagarem todos os tipos de contas da carteira de pagamento ou de receitas.

Assim, recomenda-se revisar os bancos ativos, visto que geram despesas, além de requer um controle interno mais rigoroso, conseqüentemente, aumentando a despesa financeira.

Sobre a geração do faturamento da empresa, informou que é por meio de sistema informatizado. Relatou também que ocorrem validações para garantir a qualidade do processo de faturamento. Complementou ressaltando que o sistema é todo configurado e não há possibilidade de falhas de processamento.

Observou-se que há muita confiança no sistema informatizado, o que pode ser considerado positivo, mas os dados são inseridos por pessoas, logo, pode haver falhas de cadastros, o que impactaria diretamente no resultado do faturamento. Tem-se como exemplo um cadastro de plano de pagamento com erro, o que faria com que todo o boleto faturado tivesse valor a maior ou a menor.

Nesse caso, é interessante a instituição avaliar a questão cultural que, se instituída, trará ganhos para o controle interno. A estrutura de COSO (2013), orienta a mitigar possíveis falhas existentes no controle interno, conseqüentemente, diminuir a possibilidade de perdas financeiras.

No que se refere à forma de receber as receitas, informou que utiliza boleto bancário, cartão débito ou crédito e, esporadicamente, dinheiro.

Convém ressaltar que, por questão de segurança para toda a comunidade acadêmica, colaboradores e moradores da região, o ideal é que não ocorra recebimento em dinheiro, mesmo que seja esporadicamente. Além disso, evita possível desvio de verba.

Em relação ao controle de fluxo de caixa, relatou que é feito manualmente em planilha de *Excel*, diariamente, utilizando como referência sempre o dia anterior. Informou também que é controlado por meio dos extratos bancários para identificar receitas e despesas.

Ao considerar que a empresa investiu em sistema informatizado e, ainda que todos os dados sejam atualizados diretamente no sistema, para diminuir a possibilidade de erros na inserção desses dados na planilha sugere-se implantar um controle automatizado, com a extração diretamente do sistema, por meio de relatório, a ser consultado pela direção no momento que desejar.

Além disso, também diminui a margem de erros na planilha manual, diminui o esforço de colaborador, e gera dados mais confiáveis para análise.

Sobre o fechamento financeiro, informou que é realizado em planilha *Excel*, que é um resumo do fluxo de caixa mensal. Informou também que a área financeira não tem acesso ao resultado da empresa, visto que essa informação é concluída pela direção da empresa.

Em suma, apesar de identificar o controle interno para o fechamento financeiro, utiliza muito recurso manual. Dessa forma, seria importante contratar um profissional para desenvolver as métricas de nível gerencial, que proporcione à gerente condições de avaliar o resultado de seu trabalho durante o mês. E também será mais viável dar *feedbacks* à equipe, seja para informar que alcançaram a meta ou para orientá-los de estratégicas para alcançar o resultado estimado.

4.2 GESTÃO DA INADIMPLÊNCIA

A Gestão da Inadimplência consiste no subprocesso Financeiro que visa colaborar com a gestão do controle de recebíveis, identificando as parcelas abertas e promovendo ações de cobrança por meio de políticas de redução de valores a receber, gerindo suas ações com base nos indicadores de desempenho desse processo.

De acordo com a entrevista dada pelo responsável pela gestão de inadimplência, a partir do vencimento do boleto considera-se inadimplente o aluno com a parcela aberta.

No entanto, a resposta informada foi limitada, visto que na observação participante identificamos que, vencida a parcela, executa-se um procedimento de encaminhar e-mail para o aluno ter ciência de que o boleto está em aberto.

Acerca da identificação da inadimplência, relatou que a identificação do aluno com boleto aberto ocorre por meio do sistema informatizado. A listagem é exportada para o *Excel* e encaminhada para o *Call Center* realizar o contato com os devedores do mês.

Observou-se que, além do envio da listagem para o *Call Center*, encaminha-se um e-mail e disponibiliza no aplicativo da instituição, que o boleto está em aberto.

Esse contato com o aluno ocorre duas vezes durante o mês e, caso o boleto permaneça em aberto, no início do mês subsequente, este é encaminhado para o escritório de cobrança terceirizado.

Todavia, não foi possível identificar um processo escrito sobre essas etapas da inadimplência, mas é possível afirmar que há controles mínimos da carteira de devedores.

Outro ponto abordado foi sobre como o aluno tem ciência de seu débito. Informou que, para ciência do débito, a área financeira encaminha e-mail padronizado para os alunos

devedores informando-os da parcela aberta, além de disponibilizar a mesma informação na web pelo aplicativo do aluno.

Complementou, ainda, que, caso o aluno tenha mais de uma parcela aberta, na informação encaminhada para ele não constam todas as parcelas devedoras, consta somente a parcela aberta, do mês em análise.

Do ponto de vista do controle interno, por se tratar de informação de valores em aberto, na comunicação realizada com o devedor deve constar todos os débitos, considerando que o objetivo do contato é adimplir todas as parcelas e não somente a parcela que está sendo analisada.

Ao ser perguntado se considera a ferramenta de controle interno para identificar a inadimplência é adequada e que justificasse sua resposta, o colaborador disse que considera que os controles internos utilizados pela área financeira atende as necessidades de sua função.

Porém, ao ser questionado se a ferramenta de controle interno é adequada para identificar a inadimplência, sugeriu que a entrevistadora perguntasse à gerência financeira acerca a necessidade de adotar outros controles internos, fato que insinua domínio limitado da respondente sobre o assunto.

Por se tratar de uma área estratégica da instituição, entendemos que o controle interno pode ser mais robusto, principalmente por ter o sistema ERP (Planejamento de Recurso da Empresa), de referência, com diversos recursos tecnológicos.

Nessa instituição existe uma política institucionalizada de cobrança, com o objetivo de diminuir o índice de devedores, e essa política é percebida e conhecida pela colaborada.

Ao observar a política apresentada, os prazos são rígidos e podem dificultar a negociação do aluno. De acordo com as políticas analisadas de anos anteriores, não houve alteração nas condições do plano de pagamento.

Se considerarmos que o mercado é dinâmico, e que constantemente há necessidade de adaptações, é necessário que, a empresa avalie as práticas de mercado como, por exemplo, o SERASA (centralização de serviços dos bancos) para uma adaptação melhor de suas estratégias de cobrança.

Outro esclarecimento versou sobre a forma de cobrar a inadimplência. Segundo o colaborador, a cobrança é realizada em até 30 dias pela área financeira e, a partir de então, a inadimplência é encaminhada mensalmente para o escritório terceirizado de cobrança.

Ao analisar as políticas apresentadas, não existe diferença entre a praticada pela empresa e a do escritório. Isso pode desestimular o aluno para fazer o pagamento no escritório, visto que as despesas do escritório, de acordo com o contrato de prestação de serviços educacionais, são custeadas pelo próprio aluno.

Assim, pelos resultados apresentados pelos escritórios, é possível informar que é desenvolvido um trabalho compatível com as expectativas do controle da inadimplência pela empresa, mas indica-se a revisão de políticas e de controle interno, referente às métricas de inadimplência destinada aos escritórios.

No que se refere à forma de dar baixas nas parcelas recebidas pelo escritório, relatou que o escritório de cobrança encaminha por e-mail as parcelas recebidas por meio de recibos, confeccionadas em *Word*, em formulário padronizado.

Nesse caso, o colaborador deve ficar atento ao seu e-mail para identificar a demanda e, então, realizar a baixa no sistema informatizado da instituição, mediante o documento enviado por e-mail.

Relatou ainda que, no final do mês, o escritório de cobrança encaminha uma planilha em *Excel*, com a listagem nominal de todos os alunos que liquidaram a inadimplência, seja através de acordo ou pagamento à vista.

Tanto a instituição como a empresa terceirizada possuem sistemas informatizados de controle, mas, no entanto, não são integrados. E, por isso, apesar da atividade ser

desenvolvida, não há controles internos bem definidos que tenham como objetivo monitorar todas as necessidades dessa operação, além de não constar as métricas dos escritórios alinhadas ao plano de negócio da instituição.

Devido ao trabalho manual desenvolvido para encaminhar a carteira de devedores e para baixar os valores recebidos, a análise da estrutura de COSO (2013) por meio do elemento avaliação de risco pode evidenciar possibilidades de risco para o negócio da empresa.

Em relação à percepção do entrevistado, se o processo de cobrança de inadimplência está adequado ao mercado, ele declarou que o processo está adequado, que consegue reduzir a inadimplência.

No entanto, quando o colaborador informou que o processo era adequado, ele afirmou do ponto de vista do processo. Contudo, como já foi identificado em questões anteriormente mencionadas, existe a necessidade de melhorar os controles internos, tanto do ponto de vista da cobrança dentro da instituição quanto do ponto de vista da cobrança no escritório.

Acerca do monitoramento da inadimplência, relatou que utilizam a mesma planilha encaminhada inicialmente para o escritório fazer a cobrança, mantendo-se os valores recebidos. Mas relatou também que, se houver necessidade de consultar aluno devedor, isso é feito diretamente no sistema.

Convém ressaltar que o controle interno adotado para controlar a inadimplência, utiliza planilhas em Excel e, por questão de curto prazo, ou até no mesmo dia, a planilha pode ficar desatualizada, visto que a cobrança é dinâmica e, segundo o colaborador, a planilha não tem manutenção diária, fato que a torna desatualizada e sem utilidade.

Outro ponto de controle interno considerado relevante é disponibilizar para o escritório de cobrança, o acesso ao sistema da instituição ou integração entre os sistemas, para que as baixas sejam realizadas diretamente no sistema. Dessa forma garantem-se dados confiáveis e, possivelmente, com equipe mais enxuta.

Mas, para obter mais eficácia no controle interno, indica-se a estrutura de COSO (2013), para auxiliar na mitigação de possíveis falhas, tanto do escritório quanto da instituição.

4.3 FUNCIONAMENTO DO CONTAS A PAGAR

O Contas a Pagar consiste no subprocesso Financeiro que tem por objetivo controlar de forma a antecipar, gerar uma previsão, das obrigações da instituição durante o mês ou período. Tem como premissa evitar prejuízos em decorrência de atrasos no pagamento, bem como gerar informações para o fluxo de caixa.

De acordo com a entrevista com o responsável pelo contas a pagar, as contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações. Relatou que recebe a demanda autorizada pela direção da instituição ou do gerente de área, sendo assim, compreende que as contas são devidas e que devem ser liquidadas.

Apesar da fundamentação do colaborador em relação a quem pode autorizá-lo a efetivar os pagamentos, para melhor controle interno, assim como respaldo legal (documentado), sugere-se adotar um organograma, para definir quais colaboradores terão autorização para solicitar o pagamento de despesas.

No que se refere às senhas de acesso ao sistema do contas a pagar, relatou que a área financeira tem um controle interno de senhas, mas elas são de acesso comum das áreas de contas a pagar e contas a receber, além da gerência.

Identificou-se que, apesar de o colaborador utilizar duas senhas de controle, conforme previsto no sistema de segurança do banco, pois ambas as senhas são manuseadas por ele, esse fato não impede fraude.

Por considerar risco em relação a utilização de senha e contrassenha, pelo mesmo colaborador, conforme mencionado anteriormente, indica-se a adoção da estrutura de COSO (2013), elemento avaliação de risco, na qual a instituição pode definir qual risco está disposto assumir, por permitir a um único colaborador lançar e aprovar junto ao banco, o pagamento das despesas.

Outro esclarecimento envolveu a revisão e autorização dos pagamentos. Relatou que não há revisão de autorização dos pagamentos e que, a partir da autorização dada, o processo segue o fluxo, com finalização na contabilidade, setor responsável pela guarda dos documentos financeiros.

Observou-se a inexistência de controle interno referente aos pagamentos autorizados. Dessa forma, indica-se a revisão do processo de pagamentos, para avaliação referente aos valores líquidos comparados às evidências geradas no pagamento.

Na estrutura de COSO (2013), no ambiente de controle, esse elemento contribui para evitar fraudes, além de alinhar aos objetivos da empresa.

Quanto às baixas de contas a pagar, informou que ocorre no sistema informatizado, e que os documentos são hábeis e comprobatórios para evidenciar a despesa liquidada.

Porém, a gerência pode ter autorizado pagamento que não era prioritário naquele momento e que, se avaliado pela direção, tem a possibilidade de ser aprovado para outro período. Nesse sentido, a instituição pode ter interferência em seu fluxo de caixa, devido ao pagamento que ocorreu em período que não era a prioridade para o negócio da empresa.

Dessa forma, sugere-se a aquisição do processo de orçamento, o qual viabilizará mais controle interno dessas despesas alinhadas ao fluxo de caixa.

Em relação às baixas por devolução, informou que o contas a pagar e o contas a receber tem o mesmo perfil de acesso no sistema informatizado e no banco, sendo um o backup do outro.

A segregação de função é essencial para evitar os riscos que podem ocorrer no processamento dos dados, visto que os dois colaboradores têm acessos semelhantes aos bancos e ao sistema informatizado. Ou seja, o colaborador pode executar todas as etapas do processo, fato que representa risco alto, segundo os controles internos, auditoria interna e externa, *compliance* e COSO (2013).

Acerca da carteira de pagamento, relatou que identifica no sistema informatizado as rubricas a serem liquidadas no dia e, baseado nesses lançamentos, realiza os pagamentos. Informou também que, além dos lançamentos no sistema, recebe dos setores a autorização impressa e assinada pelo emissor que, nesse caso, é o gerente de área ou diretor.

Sendo assim, o processo passa por duas validações, uma do sistema e a outra pela confrontação com as evidências entregues pelos setores. Nesse caso visualiza-se indícios de controles internos adequados para fazer o pagamento.

Referente à política para pagar lançamentos vencidos, informou que não há política definida sobre esse assunto, mas se a parcela estiver vencida, é encaminhada para o gerente ou diretor para prévia autorização. Informou também que, apesar de solicitar a autorização, por serem poucos, os casos, sempre são autorizados.

Em relação ao controle interno, não foram identificados controles para acompanhar se ocorre pagamento de lançamentos vencidos, assim como não foi possível identificar se o colaborador se esqueceu de realizar o pagamento de alguma rubrica.

Desse modo, entendemos que se a instituição adotar a estrutura de COSO (2013), em objetivos, pode aprovar uma portaria para regulamentar esse procedimento.

Quanto ao pagamento de juros e multa, relatou que são raros os casos geradores que surgem e, sempre que ocorrem, antes de realizar o pagamento, solicita-se autorização do gerente ou da direção.

No entanto, por não ter adotado o controle interno dessa rubrica, não é possível informar se há frequência de pagamentos realizados com juros e multa. Porém, considera-se esse dado relevante, visto que pode estar associado à cultura da empresa, além de aumentar as despesas financeiras.

Em relação à possibilidade de um pagamento ser efetivado em duplicidade, relatou que isso já ocorreu porque existia um lançamento de adiantamento quitado. Todavia,

por não existir o processo dessa operação plenamente descrito, não consultou no sistema informatizado se já havia adiantamento para este fornecedor.

Sendo assim, o pagamento foi realizado diretamente para o fornecedor, com dois registros vinculados ao mesmo documento. Porém, o financeiro não identificou essa falha, por não ter o controle interno direcionado para esse caso. Mas, por lado, teve ciência do erro porque o fornecedor ligou para informar que havia recebido em duplicidade parte do pagamento.

Ficou evidenciado que, a área financeira não alcançou essa falha de processo por não ter o controle interno, destinado para esse ponto. Recomenda-se, assim, que a instituição desenvolva por meio do sistema informatizado o controle interno desse processo, e que sejam avaliadas novas possibilidades que possam ser criadas para mitigar possíveis falhas, conseqüentemente, perda de receita ou até mesmo de fraude.

Acerca da conciliação contábil, informou que o responsável é o contas a receber, mas as permissões no sistema informatizado e de banco são idênticas para ambas as áreas.

Convém reforçar que é necessário revisar os perfis de acesso ao sistema, assim como a distinção de atividades dos colaboradores, para implementar efetivamente a segregação de função.

Em relação à conciliação das despesas, relatou que não é feita pelo contas a pagar. Mas, por outro lado, reiterou que tem acesso ao sistema para realizar essas operações e, inclusive, foi qualificado no sistema. Isso porque, caso seja necessário, pode substituir colega de férias, por exemplo, que tem o mesmo conhecimento.

Nesse caso, recomenda-se à instituição repensar os backups do conhecimento, é importante tê-los, mas devem ser de áreas independentes e que não representem risco para o processo.

O controle interno desenvolvido pelas ferramentas de auditoria, *compliance* estrutura de COSO (2013), orienta sobre não dar permissão ao colaborador para realizar todas as etapas do processo, fato justificado para mitigar possíveis fraudes.

Ainda sobre as conciliações, relatou que são realizadas periodicamente e, no final do mês, finaliza-se o fechamento financeiro, no qual todas as contas financeiras são fechadas com saldos em conformidade com os extratos bancários, destinados para a contabilidade.

Aparentemente, o processo de conciliação está dentro da normalidade, mas não é possível emitir parecer em relação às evidências que compõem as rubricas.

No que se refere aos vínculos dos lançamentos financeiros com as contas contábeis, informou que o sistema é configurado para que todos os lançamentos sejam destinados à conta contábil.

Porém, o colaborador não participa da configuração do sistema nas contas financeiras e contábeis. Desse modo, não percebi a preocupação por parte do colaborador em validar se o centro de custo destinado, está sendo indicado corretamente.

Sugere-se revisar o plano de contas e o centro de custo, a fim de confirmar se a alocação de receitas, despesas e rateio estão sendo destinadas adequadamente. Não foi apresentada uma estrutura aprovada pela gerência ou pela direção em relação aos planos de contas, centro de custo e rateio.

Outro ponto observado é que, contas a pagar não tem datas estabelecidas para efetivar o pagamento, ou seja, paga-se todos os dias, fato que interfere diretamente no fluxo de caixa, além de manter uma constante movimentação na área de contas a pagar. Nesse caso, a empresa pode adotar um calendário para realizar os pagamentos, preferencialmente, bastante restrito, de forma que o fluxo de caixa não sofra interferências diariamente, mantendo, assim, sua estabilidade.

4.4 CONTROLE INTERNO DO CONTAS A RECEBER

O Contas a Receber é um subprocesso da área financeira, que tem por objetivo gerar dados reais de receitas da instituição. Tem como premissa apresentar dados confiáveis para gerar informações que darão suporte às decisões estratégicas.

De acordo com a entrevista com o responsável pelo contas a receber, os lançamentos de faturamento são reais e representam direitos efetivos contra os devedores. Relatou também que para gerar o faturamento do boleto, antes é preciso haver a matrícula do aluno, então são expectativas de receitas confiáveis.

Dessa forma, fica evidente a lógica declarada anteriormente, ou seja, sempre é necessário ter validação do banco de dados, por considerar que são dados imputados manualmente, além de haver a possibilidade de identificar inconsistência de cadastro.

Dada à relevância da geração de faturamento, recomenda-se que sejam analisadas todas as etapas desse processo, a fim de atenuar possíveis erros de processamento, assim como de falha humana, para uma intermediação do processamento dos dados.

Vale ressaltar ainda que, a instituição pesquisada tem um faturamento líquido de empresa de médio porte, e que o número de alunos é representativo. Dessa forma, sugere-se que, por meio do controle interno, do elemento matriz de risco (COSO, 2013), sejam analisadas quais as possibilidades de risco referem-se ao grupo de alunos a serem faturados.

Acerca das senhas de acesso no sistema do contas a receber, informou que a área financeira tem o controle das senhas de banco e sistema, mas são também utilizadas pelo setor contas a pagar e gerência financeira.

Notou-se, porém, que, apesar de o banco disponibilizar duas senhas, sendo uma para realizar o lançamento e a outra para a gerência, decidiram por mantê-las com o mesmo colaborador, para executar todas as etapas no banco.

Segundo Attie (2011, p.195), o colaborador que autoriza um pagamento ou que realiza um lançamento de receita não deve ser o mesmo que aprova, a fim de evitar riscos inerentes ao negócio da empresa.

Sugere-se, assim, a revisão desse processo no quesito permissões, acesso ao banco e ao sistema informatizado. O objetivo deve ser prevenir possíveis falhas de processamento, assim como aumentar a possibilidade de mais de um colaborador acompanhar o processo, a fim de diminuir erros, evitar possíveis fraudes, bem como tornar o processo mais seguro, tanto para o colaborador quanto para a instituição.

Em relação à concessão de bolsa de estudos, relatou que há concessão de bolsas, mas todas têm regulamento próprio, aprovado pela direção.

Convém lembrar que a concessão de bolsa é equivalente a dinheiro, então, de acordo com os regulamentos apresentados, a instituição disponibiliza 10% (dez) por cento de suas receitas para bolsa de estudos.

Ao comparar com o faturamento da empresa, tem a representatividade de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais) mensal, valor este expressivo. Dessa forma, é necessário haver controle interno efetivo sobre esse processo, visto que qualquer descuido, representará perdas financeira, e refletirá no resultado da empresa.

Contudo, no desenvolver desta pesquisa não foram apresentados controles internos definidos para esse processo, somente que o sistema é configurado de acordo com os regulamentos. Desse modo, considerando a relevância desse processo, é importante implantar controles internos analíticos para controlar essa rubrica, assim como analisar a possibilidade de fraude que possam existir nessa operação.

Quanto à concessão de desconto, isenção de juros e multa, relatou que a instituição não trabalha com desconto, somente com bolsa de estudo, mas que o sistema está configurado e habilitado para lançamento de desconto e isenção de juros e multa. Relatou, ainda, que todos os colaboradores da área financeira têm permissão para esse tipo de concessão.

Nesse contexto, porém, não foram identificados controles internos para coibir essa concessão. Já, na observação participativa, buscou-se identificar se haveria algum controle desse assunto, mas pela nossa percepção, são informações que constam no sistema, mas que podem ser utilizadas negativamente contra a instituição, inclusive por meio da informalidade, isto é, o aluno não pagar em dia e sempre ter juros e multa isentos.

No que se refere às contas a receber, se são contabilizadas, informou que o sistema é configurado para que todos os lançamentos sejam destinados à conta contábil disponível no sistema.

Todavia, apesar de existir vínculo das contas contábeis com a receita, não é possível afirmar se as associações realizadas estão em conformidade. Além disso, não foi apresentado nenhum plano de contas da contabilidade com vínculos com as contas de receitas.

Quanto à baixa por devolução ou reembolso ou perda, informou que esse processo é realizado por contas a receber e o pagamento efetivado pelo contas a pagar.

Mais uma atividade de risco, na qual ambos os colaboradores têm o mesmo perfil de acesso ao sistema, fato que pode representar possibilidade de fraude no processo. Assim, indica-se que sejam revisados os acessos dos colaboradores, que as funções sejam independentes, para diminuir a chance de impacto no resultado da empresa.

Segundo Almeida (2012, p.61), o colaborador não deve executar todas as fases de um processo. Mas orienta que as fases mais propensas as fraudes sejam realizadas por outro colaborador, com permissões diferenciadas entre eles.

Pela estrutura de COSO (2013, p.28), no elemento análise de risco, a matriz de risco classificaria que o nível dessa operação é de risco alto. Quando o risco é alto, cabe à Diretoria reconhecer a gravidade do risco e decidir se a empresa está disposta ao risco.

Pela observação participante, identificou-se que o número de solicitações dessas rubricas é relevante e merecem ser analisadas com mais critério. Nesse caso, por meio do COSO (2013, p. 6), pelos elementos da avaliação de risco, atividades de monitoramento podem auxiliar o controle interno desse processo.

Outro dado analisado refere-se às alterações de vencimento no contas a receber, isto é, se são devidamente registradas e aprovadas. Relatou que os boletos são faturados sempre no vigésimo dia de cada mês, para o mês subsequente, com vencimento do boleto no quinto dia útil. Relatou também que, depois de vencido o boleto, todos os colaboradores da área financeira têm acesso para atualizar a data de vencimento.

Notou-se que, apesar da obrigatoriedade informada de solicitar autorização da gerência para prorrogar a data de vencimento do boleto, o colaborador tem acesso direto para executar o processo, e também não há controle interno para monitorar tal procedimento.

Por considerar que a padronização de vencimento é um objetivo da instituição, pode-se dizer que a inexistência desse controle interno pode representar vício por parte do aluno, no sentido de pagar quando ele puder. Além disso, interfere nas rotinas genuínas de geração de multa e juros, na qual o colaborador deverá alterar o vencimento e cancelar os juros e multas gerados inicialmente para o boleto.

Em relação aos meios de receber os boletos, informou que todos os boletos são recebidos pelo banco ou cartão, e que, eventualmente, pode receber na instituição.

Relatou, ainda, que diariamente é feito o retorno bancário por meio de processamento informatizado, que baixa a parcela do aluno. Informou também que os boletos são registrados em conformidade com a exigência do banco.

Observou-se que o processo de receber o arquivo dos boletos liquidados, assim como a baixa realizada no sistema, apresenta normalidade, mas sugere-se implantar o processo de controle interno dos meios de recebimentos, para avaliar a preferência do aluno para o pagamento, se é cartão ou boleto.

Esse dado é importante para conferir as despesas financeiras, talvez seja necessária uma nova negociação com esses parceiros, sobre as tarifas, visto que quanto maior a carteira de pagadores, mais aumentam as possibilidades de taxas mais vantajosas.

Sobre a periodicidade de baixas, relatou que é feito diariamente o retorno bancário por meio de processo informatizado entre o banco e sistema da instituição, que não há atraso no reconhecimento da receita. Quanto aos caixas abertos na instituição, informou que é sempre fechado no mesmo dia.

Na entrevista e na observação participante, observou-se que o controle interno está seguindo os padrões adequados da transparência, o caixa é aberto e fechado no mesmo dia, além de realizar a prestação de contas diariamente. Em relação ao banco, as baixas estão compatíveis com a data de crédito do banco em relação à data de baixa do boleto.

Observou-se também que, não foi apresentado nenhum documento comprovando a realização do controle interno desse processo, com o objetivo de avaliar se todos os colaboradores realizam o fechamento de caixa diariamente, e se todas as baixas de boletos são liquidadas no mesmo dia.

Acerca do recebimento por meio de cheque, relatou que a área financeira não disponibiliza essa opção para o aluno pagar sua mensalidade, somente banco ou cartão e, em caráter de extrema exceção, dinheiro.

No caso de pagamento em dinheiro, recomenda-se por questões de segurança não receber em dinheiro, nem em caráter de exceção, considerando que pode ser uma alternativa para fraude, além de risco para a comunidade acadêmica e regional.

Em relação às conciliações do contas a receber, relatou que são realizadas periodicamente, que o sistema é configurado para que todas as baixas sejam destinadas à conta contábil. Informou também que, ao final de cada mês, é responsável pela emissão de relatórios para o fechamento financeiro.

Porém, observou-se que a área financeira não teve ciência de como foram realizadas as configurações das contas (natureza financeira) com o destino contábil (conta contábil), incluindo centro de custo e rateio. Dessa forma, não é possível precisar se esse processo está plenamente adequado para reconhecer as receitas na contabilidade.

Em suma, considerando as informações prestadas na entrevista, assim como as identificadas na observação participante, o fechamento financeiro realizado pelo contas a receber demonstrou controle interno de todas as contas, com dados que podem ser fidedignos, com as evidências anexadas, que são utilizadas para fechamento do mês analisado.

Segundo Attie (2011, p. 285), a existência de um controle interno consistente e adequado aumenta a confiança do auditor quanto à exatidão dos registros contábeis e à veracidade de outros documentos e informações internas.

4.5 UM OLHAR SOBRE O ATENDIMENTO AO ALUNO

O atendimento ao aluno é um supprocesso da área financeira, tem por objetivo prestar atendimento de qualidade, prezando pela segurança e clareza das informações.

De acordo com a entrevista com o responsável pelo atendimento do aluno, o atendimento do ponto de vista financeiro é realizado, preferencialmente pelo portal do aluno. Nesse ambiente encontram-se disponíveis o boleto, além do extrato financeiro e declarações financeiras, todos assinados digitalmente.

Considera-se um avanço tecnológico e inovador da instituição em disponibilizar esses documentos pelo portal, mas, por outro lado, não foram identificados controles internos que possam sinalizar a quantidade de documentos visualizados, imprimidos, e qual documento é o mais extraído pelo portal. Dado considerado essencial para avaliar se ocorrem muitas retiradas desses documentos, se o aluno tem ciência de que os documentos estão disponíveis no ambiente virtual.

Informou também que o atendimento ao aluno é feito por meio de call center, o aluno liga para esclarecer dúvidas. Informou que a área financeira preparou um roteiro

financeiro com diversos assuntos que podem ser abordados durante o semestre. Esse roteiro é revisado e, se necessário, a equipe recebe treinamento para realizar o atendimento com qualidade.

Relatou ainda que, se surgir demanda que esteja fora desse roteiro, o call center abre o chamado por meio do sistema informatizado para o responsável pelo atendimento que diariamente acompanha esse fluxo. Informou também que o prazo de conclusão do chamado é de, no máximo, dois dias úteis. Acrescentou também que o aluno acompanha seu chamado pelo portal do aluno, por meio de usuário e senha individualizada.

Em relação aos chamados registrados no sistema, não foi identificado controle interno de quais chamados são abertos, se o prazo de dois dias úteis é cumprido, assim como qual a satisfação do aluno em relação àquele atendimento.

Disse também que o aluno pode abrir um chamado por meio da ouvidoria, canal utilizado para atendimento ao aluno e que historicamente tem tipos de assuntos descritos a seguir:

- Como é realizada a precificação da disciplina;
- Qual o valor da disciplina de dependência presencial e o valor da disciplina EaD. Por que essas disciplinas têm o mesmo valor;
- Negociação de dívida que prefere realizar na instituição;
- Por que a bolsa (diversos tipos de bolsas) não foi aplicada para o meu boleto.

Observou-se que, se há indagação por parte do aluno, pode ser um sinalizador de que o controle interno não está bem definido, carece de clareza suficiente para sanar todas as dúvidas do aluno, assim como pode haver falhas de processo nas demais áreas que inserem dados no sistema acadêmico.

Dessa forma, é fundamental realizar a revisão dos processos desenvolvidos pelas áreas, assim como adotar um sistema de controle interno que, segundo o referencial teórico desta pesquisa, o COSO (2013) atenderá todas as áreas da instituição pesquisada.

Já com relação ao atendimento presencial ao aluno, informou que a área financeira realiza quando é solicitado pelo discente.

No geral, o atendimento ao aluno tem o fluxo direcionado para o processo on-line, evitando-se, assim, o deslocamento do aluno até a área financeira. Contudo, é preciso investigar se esse distanciamento é considerado positivo ou negativo na visão do discente.

Em relação aos tipos de solicitações realizadas pelo aluno, relatou que o discente solicita declarações financeiras, boletos, valor da disciplina e esclarecimento sobre como é precificada a disciplina.

Outro aspecto identificado foi que o aluno apresenta dúvida referente à composição de valor do boleto. Assim, sugere-se avaliar se a explicação disponível no portal, se é preciso revê-la, talvez diminua o fluxo de chamados dessa natureza.

Desta forma, recomenda-se uma avaliação mais profunda em relação a forma que está sendo disponibilizada a composição de valores do boleto, com objetivo de melhorar a comunicação com aluno, conseqüentemente, redução dessas demandas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral investigar como os controles internos da área financeira de uma empresa são utilizados e aplicados para garantir mais efetividade no processo decisório.

Segundo Attie (2011, p.190), o controle interno está inserido em todos os meios de planejamento da organização, nas variadas atividades, com o propósito de fazer cumprir seus objetivos.

Para isso, segundo a recomendação de COSO (2013), a gerência de um determinado setor precisa utilizar a ferramenta de controle interno para obter uma segmentação adequada das operações a serem realizadas no dia a dia.

Devido à exposição das instituições aos riscos inerentes ao seu negócio é necessária a adoção de controles internos, em torno dos processos de gestão. Os controles internos visam mitigar os mais variados riscos que impactam significativamente na continuidade do desenvolvimento de forma eficiente e eficaz.

Para Attie (2011, p.192), “[...] o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno”.

Diante desses conceitos, pode-se afirmar que o controle interno envolve todas as rotinas e atividades da instituição. A intenção é fazer com que os colaboradores e a administração como um todo compreendam e respeitem as políticas estabelecidas, que os bens e direitos estejam protegidos e, por fim, que todas as informações geradas sejam fidedignas.

Ficou claro que, o controle interno na estrutura de COSO (2013), por meio dos componentes de gerenciamento de riscos auxiliam os administradores a alcançar as metas de desempenho e de lucratividade da empresa, bem como evitar a perda de recursos financeiros.

Diante da importância do controle interno para seu negócio, esta pesquisa respondeu por meio do resultado como os controles internos da área financeira influenciam o gerenciamento e a tomada de decisão, que atendam às necessidades de uma empresa.

Ao analisar o resultado da pesquisa, de acordo com a visão da gerência da área financeira, são utilizados controles internos que possibilita a ela entregar dados confiáveis para a tomada de decisões estratégicas. Contudo, convém ressaltar que é de ordem prioritária rever os processos financeiros, visto que estão desatualizados há mais de cinco anos. Após a atualização desses processos, conseqüentemente, haverá um novo desenho de controles internos, que podem contribuir mais profundamente para as decisões estratégicas, assim como para amenizar possíveis riscos que podem estar inerentes aos processos.

Em relação aos demais respondentes da pesquisa, de acordo com as subáreas do financeiro, o contas a pagar, contas a receber, gestão da inadimplência e atendimento ao aluno, são utilizados controles internos na maioria das atividades desenvolvidas. Pode-se confirmar que, apesar de existir bons controles internos, é necessário implementar controles mais acurados para diminuir possibilidades de riscos que possam representar perdas financeiras. Além disso, agir também preventivamente para preservar o resultado final, com dados seguros e confiáveis de forma a atender as decisões estratégicas da instituição.

Portanto, tendo como base o referencial teórico e considerando a análise e conclusão desta pesquisa, recomenda-se o aprimoramento dos métodos de controles utilizados, tendo como referência a estrutura de COSO (2013), de forma a garantir mais segurança financeira para a empresa. Isso porque ela contempla a definição de objetivos, ambiente de controle, análise ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento, isto é, uma estrutura que auxilia nos controles internos e com reconhecimento mundial.

De modo geral, os resultados da pesquisa evidenciam que o modelo COSO (2013) é uma estrutura integrada para qualificar os procedimentos de controles internos, fornecendo aos gestores a percepção de melhorias.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se adotar a estrutura de COSO (2013) em outras instituições, bem como verificar outros procedimentos relacionados ao alinhamento das estratégias organizacionais.

Considera-se que a presente pesquisa é relevante para a sociedade, uma vez que as empresas precisam ter consistência financeira no mercado a fim de sobreviverem, de forma que sua responsabilidade é grande, principalmente as de perfil educacional. Para tal, é necessário que os gestores se atentem para o gerenciamento da área financeira e para a precisão nas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas Brasileiras para o exercício da Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo. AUDIBRA, 1992.

BOYNTON, William C; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G; tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.

COSO, **Controle interno: estrutura integrada**. Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em 15 de fev.2017.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. Disponível em: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf. Acesso em: 17 de fev.2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIRA, Michael Pereira de. **O que é compliance e como o profissional da área deve**

atuar?, 2014. Disponível em:

<https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acesso em: 12 de fev.2017.

LISBOA, Ibraim. **Formação de auditores internos:** aspectos técnicos e comportamentais para a formação básica do profissional de auditoria interna. Curitiba: Maph Editora, 2011.

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil:** consolidação e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciene. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL AUDITORIA. **Controles internos.** Curitiba, 2017. Disponível em <http://www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos> Acesso em: 24 ago. 2017.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de autorização da empresa pesquisada

Vitória, 11 de dezembro de 2017.

Professor, Diretor:

Eu Leila Alves Côrtes Matos, brasileira, casada, Administradora, portadora do RG 1.160.325-ES, CPF 019.902.577/04, em virtude da dissertação a ser defendida no Mestrado em Ciência, Tecnologia e Educação, da Instituição Vale do Cricaré, venho solicitar autorização a Empresa Pesquisada para desenvolver o objeto de dissertação, no setor financeiro.

Certa de que serei prontamente atendida, agradeço e renovo os votos de estima e apreço.

Nesses termos, peço seu deferimento.



Leila Alves Côrtes Matos
Mestrando em Ciência Tecnologia e Educação



Diretor Administrativo e Financeiro

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa

Entrevista realizada com a gerência financeira da instituição estudada do ramo de educação:

1. Como você percebe a cultura geral da empresa em relação aos controles internos?

<input type="checkbox"/>	1	Excessivo/Superdimensionado
<input type="checkbox"/>	2	Otimizado/Adequado ao perfil do controle interno/Agregador de Valor/Eficaz e Eficiente
<input type="checkbox"/>	3	Não Adequado/Subdimensionado/Ineficaz
Comentários/Oportunidade de Melhorias:		

2. Como a área financeira se organiza para alcançar os principais objetivos definidos pela empresa.

Reuniões de Auto Avaliação Mapeamento de Processos
 Treinamentos Checklist Outros

Comentários/Oportunidade de Melhorias:

3. Quanto do seu tempo você se dedica aos controles internos da área financeira.

até 10% até 30% até 50% até 70% até 100%

Comentários/Oportunidade de Melhorias:

4. Você considera que possui recursos necessários para gestão de controles internos?

Sim Não

Comentários/Oportunidade de Melhorias:

5. Você considera que possui recursos (processo, pessoal e sistemas) adequados para monitoramento dos controles internos?

Sim Não

Comentários/Oportunidade de Melhorias:

6. Você considera que é incentivado ser transparente nas comunicações sobre falhas de controle interno?

Sim Não

Comentários/Oportunidade de Melhorias:

7. Descreva quais os principais requisitos para trabalhar em sua área, tais como: formação acadêmica, experiências, habilidades técnicas e comportamentais.

8. A área financeira tem segregação de função?

Sim Não

Justifique:

9. A empresa trabalha com mais de um banco? Se sim, por quê?

Sim Não

Justifique:

10. Como é gerado o faturamento da empresa?

11. Qual a forma de recebimento das receitas?

12. A empresa possui controles de fluxo de caixa? Se sim, como é controlado.

13. Como é feito relatório gerencial das receitas, despesas e dos resultados de sua empresa?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa

Entrevista aplicada individualmente aos subordinados da gerência financeira da empresa estudada do ramo de educação. Esta entrevista será aplicada na Subárea financeira: Gestão da Inadimplência

1. Quando inicia a inadimplência do aluno?
2. Como é identificada a inadimplência?
3. Como o aluno tem ciência de seu débito?
4. Você considera que a ferramenta de controle interno para identificar a inadimplência é adequada? Justifique.
5. Há política de inadimplência definida para diminuir o índice de devedores? Se tem adoção de políticas, quais são utilizadas.
6. Como é cobrada a inadimplência?
7. Como são realizadas as baixas das parcelas liquidadas?
8. Em sua percepção, o processo de cobrança de inadimplência está adequado ao mercado com esse mesmo tipo de negócio?
9. É utilizado controle interno para monitorar a inadimplência?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa

Entrevista aplicada individualmente aos subordinados da gerência financeira da empresa estudada do ramo de educação. Este questionário será aplicado na Subárea financeira: Contas a Pagar.

1. As contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações?
2. Existem senhas de acesso no sistema de contas a pagar?
3. Há revisão e autorização dos pagamentos?
4. As baixas das duplicatas a pagar são realizadas de acordo com as evidências?
5. O responsável pelo contas a pagar tem autorização para baixa por devolução?
6. Como é controlada a carteira de pagamento para que seja realizada sempre dentro do vencimento?
7. Há políticas para as duplicatas a pagar vencidas e não pagas?
8. Há possibilidade de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?
9. As alterações de vencimento no contas a pagar são devidamente registradas e aprovadas?
10. Os juros são pagos com autorizações?
11. Existem duas assinaturas escritas ou eletrônica para efetuar o pagamento?
12. Existe a possibilidade de um pagamento ser feito em duplicidade?
13. O responsável pelo contas a pagar também é responsável pela conciliação contábil?
14. Há realização de conciliações periódicas do contas a pagar com a contabilidade?
15. As contas a pagar são contabilizadas de acordo com os princípios da contabilidade?

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa

Entrevista aplicada individualmente aos subordinados da gerência financeira da empresa estudada do ramo de educação. Este questionário será aplicado na Subárea financeira: Contas a Receber

1. As contas a receber são reais e representam direitos efetivos contra os devedores?
2. Existem senhas de acesso no sistema de contas a receber?
3. As bolsas de estudos concedidas aos clientes necessitam de autorização?
4. As contas a receber são contabilizadas de acordo com os princípios da contabilidade?
5. Existe autorização para concessão de descontos e/ou dispensa de juros?
6. As baixas de boletos a receber são realizadas com documentos hábeis e comprobatório?
7. O responsável pelo contas a receber tem autorização para baixa por devolução ou perda?
8. Há políticas de controle de boletos a receber vencidos e não recebidos?
9. Há possibilidade de inclusão de compromisso no contas a receber sem autorização?
10. As alterações de vencimento no contas a receber são devidamente registradas e aprovadas?
11. Os recebimentos do contas a receber são efetuados diretamente na conta caixa/bancos?
12. Os recebimentos do contas a receber são retidos por alguns dias antes da efetiva baixa?
13. Há procedimentos de segurança no caso de recebimento por meio de cheque?
14. Há realizações de conciliações periódicas do contas a receber com a contabilidade?
15. O responsável pelo contas a receber também é responsável pela conciliação contábil?

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista para fim acadêmico e de pesquisa

Entrevista aplicada individualmente aos subordinados da gerência financeira da empresa estudada do ramo de educação. Esta entrevista será aplicada na subárea financeira: Atendimento ao Aluno

1. Como é realizado o atendimento ao aluno?
2. Como o aluno realiza a solicitação junto ao financeiro?
3. Quais os tipos de solicitações realizadas pelo aluno?
4. Qual o prazo definido para responder as demandas abertas pelo aluno?
5. O setor financeiro realiza atendimento presencial ao aluno?