

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

**CRISTINA DE OLIVEIRA MAGNUS**

**CONTROLE INTERNO FINANCEIRO EM UMA ENTIDADE  
SEM FINS LUCRATIVOS**

**Florianópolis  
2007**

**CRISTINA DE OLIVEIRA MAGNUS**

**CONTROLE INTERNO FINANCEIRO EM UMA ENTIDADE  
SEM FINS LUCRATIVOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberton

**Florianópolis  
2007**

**CRISTINA DE OLIVEIRA MAGNUS**

**CONTROLE INTERNO FINANCEIRO EM UMA ENTIDADE  
SEM FINS LUCRATIVOS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ), atribuída pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo:

**Florianópolis, ..... de julho de 2007.**

---

Professora Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Professor Luiz Alberton, Dr. - Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Professora Bernadete Limongi, Dra.  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Professor Sérgio Marian, M.Sc.

*Dedico este trabalho especialmente ao meu marido, que foi o grande incentivador e responsável por meu ingresso na Universidade e a meus pais que sempre me apoiaram e me ensinaram o valor do estudo.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre presente em minha vida a me guiar em todos os caminhos;

A meu marido Caetano Rossato Rabelo, por sempre me incentivar com sua visão otimista de tudo, pelo seu amor, companheirismo, e pelo apoio que me concedeu durante todo o curso;

A meu filho Tiago, pela paciência e compreensão pelas várias vezes que não lhe dei a atenção necessária;

Aos meus pais, que mesmo de longe torciam por mim;

A meus irmãos e cunhados que sempre me deram força nesta caminhada;

Ao meu orientador professor Luiz Alberton, por estar sempre disposto a atender-me nas várias vezes que precisei, e por sua colaboração na concretização desta monografia;

Aos professores do curso, pelo ensino e bagagem que me forneceram durante a jornada acadêmica;

Aos meus amigos, que mesmo sentindo minha ausência durante a elaboração deste trabalho, tiveram paciência e compreensão, e torceram por mim;

Aos meus colegas de turma, especialmente a Andreza, a Vanessa, a Nadieg, a Novânia e o Rafael Debortoli que sempre me ajudaram e me deram força em todos os momentos, seja nas tarefas acadêmicas ou com palavras amigas de incentivo quando me sentia desanimada;

Aos meus colegas de trabalho, por torcerem por mim;

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma na elaboração desta monografia, seja com apoio direto ou com palavras de incentivo.

*“Nada acontece a menos que sonhemos antes”.*  
*(Carl Sandburg)*

## RESUMO

MAGNUS, Cristina de Oliveira. **Controle interno financeiro em uma entidade sem fins lucrativos**. 2007. 49 folhas. Monografia do Curso de Ciências Contábeis: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberton

As entidades sem fins lucrativos estão, cada vez mais, adquirindo papel de destaque no contexto social e econômico do país e influenciando política e socialmente nos rumos da nação brasileira. Por isto, é fundamental que seus recursos sejam corretamente empregados na busca de suas finalidades e de seus objetivos, sem desperdícios ou desvios. O controle interno financeiro é uma ferramenta indispensável para o sucesso de qualquer organização, independente de seu porte. Deve ser avaliado e organizado de modo a atender as necessidades e expectativas da empresa. Este trabalho tem por objetivo verificar quais controles internos são adequados para o setor financeiro de uma entidade sem fins lucrativos, sob a ótica dos controles de fluxo de caixa, bancos, contas a receber e contas a pagar. A relevância deste estudo consiste em salientar a importância do controle interno nas organizações, contribuindo para a reorganização financeira da Associação de Classe em estudo e para o aprofundamento do assunto. Para se atingir os objetivos, realiza-se um estudo de caso em uma entidade de classe localizada na grande Florianópolis. Primeiramente são abordados os conceitos de terceiro setor, controle interno e os principais métodos e relatórios de controle financeiro estudados na bibliografia. Depois são descritos a Entidade em estudo e seus métodos e controles internos financeiros, e então se compara a teoria às rotinas de controle utilizadas pelo setor financeiro de tal Entidade. Após o estudo, conclui-se que a Entidade não utiliza integralmente as informações geradas pelo setor financeiro por não estarem adequadas à sua realidade. Foram sugeridos, então, acréscimos às ferramentas de controle financeiro a fim de proporcionar uma gestão mais eficiente dos recursos, bem como auxiliar na previsão e visualização das atividades a serem cumpridas pela Entidade.

Palavras-chave: Controle Interno. Setor Financeiro. Fluxo de Caixa. Controle Bancário. Contas a Receber. Contas a Pagar.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Representação do Fluxo de Caixa .....         | 21 |
| Figura 2 – Organograma da Associação de Classe XXX ..... | 33 |
| Quadro 1 – Setores Sociopolíticos .....                  | 15 |
| Quadro 2 – Modelo de Fluxo de Caixa .....                | 23 |
| Quadro 3 – Modelo de Movimento de Caixa .....            | 24 |
| Quadro 4 – Modelo de Conciliação Bancária .....          | 26 |
| Quadro 5 – Modelo de Controle de Contas a Receber .....  | 28 |
| Quadro 6 – Modelo de Controle de Contas a Pagar .....    | 29 |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA.....  | 10        |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 11        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>   | <b>12</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....   | 12        |
| 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....  | 13        |
| 1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....  | 14        |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....   | 14        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 TERCEIRO SETOR.....   | 15        |
| 2.2 CONTROLE INTERNO .....  | 18        |
| 2.3 PRINCIPAIS MÉTODOS E RELATÓRIOS DE CONTROLE FINANCEIRO .....                                | 19        |
| <b>2.3.1 Fluxo de Caixa .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.3.2 Controle Bancário .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.3.3 Contas a Receber .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>2.3.4 Contas a Pagar .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>   | <b>31</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE EM ESTUDO .....  | 31        |
| 3.2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO.....  | 32        |
| <b>3.2.1 Órgãos de Deliberação .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>3.2.2 Órgãos de Fiscalização .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>3.2.3 Órgãos de Assessoramento Superior .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>3.2.4 Órgãos de Colaboração da Diretoria.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>3.2.5 Órgão Executivo .....</b>  | <b>38</b> |
| 3.3 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS.....   | 39        |
| <b>3.3.1 Fluxo de Caixa .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>3.3.2 Controle Bancário .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.3.3 Contas a Receber .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>3.3.4 Contas a Pagar .....</b>   | <b>42</b> |
| 3.4 COMPARAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS UTILIZADOS<br>COM A LITERATURA ESTUDADA ..... | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.4.1 Controles Internos .....</b>  | <b>43</b> |
| 3.4.1.1 Fluxo de Caixa.....  | 43        |
| 3.4.1.2 Controle Bancário.....   | 44        |
| 3.4.1.3 Contas a Receber .....   | 44        |
| 3.4.1.4 Contas a Pagar .....   | 45        |
| <b>3.5 ADEQUAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS À ENTIDADE ESTUDADA.....</b> | <b>45</b> |
| <b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>48</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização almeja estar inserida no mercado competitivo de maneira sólida, e com recursos devidamente controlados para melhor conduzir as atividades e poder realizar suas metas e objetivos.

O setor financeiro da empresa é a peça fundamental para que esta se mantenha firme no mercado globalizado. Lá são registradas todas as operações realizadas e de onde saem as informações necessárias para auxiliar na tomada de decisão.

É imprescindível que as organizações, não importando a que fins se destinem, possuam um eficiente controle interno, principalmente no setor financeiro. Sem capital a empresa não funciona, ou seja, os recursos são prioridade para que a organização possa criar projetos, traçar metas, etc, portanto, devem ser devidamente controlados a fim de garantir a sua correta aplicação.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Em nossa sociedade, a influência e a atuação de entidades sem fins lucrativos vem se ampliando a cada dia, seja para atender demandas específicas, seja para assumir um papel que, muitas vezes, deveria ser de iniciativa do Estado, como prover serviços de saúde, educação, treinamento profissional, entre outros. Elas surgem a partir de grupos de pessoas que se organizam com o fim específico de atender interesses em comum sem a finalidade de lucro.

O grande desafio dessas organizações é buscar alternativas para suprir suas necessidades e atender melhor suas finalidades através de uma gestão financeira eficiente e transparente.

O controle financeiro, por se tratar de uma peça fundamental para a organização, deve ser avaliado e organizado de modo a atender as necessidades e expectativas da organização.

Sem um controle eficiente a organização pode incorrer em diversos prejuízos, pondo em risco sua própria continuidade. Para evitar isto, ganha relevância o papel desempenhado pelo setor financeiro de tais organizações.

O setor financeiro é responsável por registrar e controlar toda movimentação de recursos financeiros ocorrida, gerando informações úteis para a tomada de decisão.

As informações geradas devem retratar a realidade da organização, ser confiáveis e fidedignas. Por falta de pessoal qualificado ou desconhecimento, muitas organizações acabam não utilizando plenamente as ferramentas de controle.

Os funcionários responsáveis pelos controles devem estar preparados não apenas para disponibilizar tais informações, mas também para atender as necessidades dos tomadores de decisão e utilizar ferramentas precisas para a montagem de um método de controle interno eficaz, contemplando todas as movimentações ocorridas no setor financeiro:

A utilização de todos os instrumentos disponíveis na gestão financeira possibilita aos gestores ordenar sistematicamente os dados financeiros. Quando bem utilizados, deixam de ser um exercício meramente burocrático de guardar e ordenar papéis e constituem-se como auxiliares diretos nas tomadas de decisão, no desenvolvimento das atividades institucionais e principalmente na comprovação da alocação ética e responsável dos recursos da organização.(BENICIO, 2000-p. 39)

Uma organização sem um controle financeiro eficiente não consegue tomar decisões com segurança. Não tem uma visão geral da sua situação; não sabe se está operando com folga ou falta de recursos, se os seus custos estão elevados, se está obtendo déficit ou superávit. O controle eficiente é responsável por mostrar o melhor caminho para a tomada de decisão.

Nas organizações sem fins lucrativos, não é diferente. Deve-se implantar um sistema de controle interno de forma que contemple todas as necessidades de gestão e controle de seus recursos, proporcionando informações fidedignas e evidenciando com transparência onde estão sendo empregados esses recursos.

Diante do apresentado pergunta-se: **Quais controles internos são adequados para o setor financeiro de uma entidade sem fins lucrativos?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral verificar os controles internos utilizados no setor financeiro de uma entidade sem fins lucrativos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os conceitos de controle interno e gerenciamento de informações;
- Descrever os principais métodos de controle e relatórios financeiros;
- Comparar os controles internos da entidade estudada com os recomendados na literatura pesquisada.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As entidades sem fins lucrativos estão, cada vez mais, adquirindo papel de destaque no contexto social e econômico do país e influenciando política e socialmente nos rumos da nação brasileira. Por isto, é fundamental que seus recursos sejam corretamente empregados na busca de suas finalidades e de seus objetivos, sem desperdícios ou desvios.

Para isto, ganha visibilidade o papel desempenhado por seus controles internos, uma vez que os recursos disponíveis são escassos e precisam ser otimizados por meio de eficientes métodos de controle, os quais fornecerão subsídios para a tomada de decisão.

Para Cook e Winkle (1983, p. 133),

A fim de cumprir o objetivo das demonstrações financeiras de fornecer aos usuários informações que os ajudem em suas decisões econômicas, a administração tem a responsabilidade de projetar e manter um sistema de controle interno capaz de produzir demonstrações financeiras fidedignas.

O fato é que as entidades possuem controles internos, mas nem todos estão adequados à sua realidade.

Tendo em vista os poucos estudos desenvolvidos acerca deste tema, ganha relevância o presente trabalho, uma vez que o mesmo poderá contribuir para o aprofundamento do assunto e a retroalimentação do ensino-aprendizagem.

Quanto à escolha do tema pela pesquisadora, isto se deve ao fato da mesma fazer parte do quadro de colaboradores da entidade estudada, e ter interesse em aplicar os conhecimentos adquiridos na Universidade, contribuindo, desta forma, para um controle mais eficiente dos recursos financeiros arrecadados pela organização.

Portanto, a relevância deste estudo consiste em salientar a importância do controle interno nas organizações, identificando quais controles internos são adequados para uma entidade sem fins lucrativos, contribuindo para a reorganização financeira de uma associação de classe.

Afinal, as entidades necessitam de um eficiente controle interno a fim de evitar futuros problemas ou até mesmo sua descontinuidade, pois é necessário e imprescindível ter o controle de todos os recursos recebidos e gastos pela organização.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos do presente trabalho é utilizada a pesquisa descritiva pois, conforme Gil (2003), “A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Este tipo de pesquisa condiz com as características do presente trabalho, pois a finalidade do mesmo é descrever os controles internos financeiros da entidade estudada a fim de se conhecer como são utilizados e verificar se são adequados às necessidades da organização em estudo.

Segundo Andrade (2002) “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.”

Já em relação à abordagem do problema, esta tem caráter qualitativo, no sentido de que se estudam fluxos e sistemas de trabalhos utilizados no setor financeiro de uma associação sem fins lucrativos, sem a utilização de métodos estatísticos.

De acordo com Roesch (1999, p. 49), a pesquisa qualitativa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou quando se trata de selecionar as metas de um programa, de desenvolver uma intervenção”.

Quanto aos procedimentos, é utilizado neste trabalho o estudo de caso que, conforme Gil (1993, p. 58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento[...]”.

O estudo de caso foi realizado em uma associação de classe localizada na grande Florianópolis. O critério para escolha deste caso se deu pela intencionalidade e acessibilidade.

Para a coleta de dados na empresa foram utilizadas as técnicas de análise documental e pesquisa participante. A pesquisa participante foi possível em virtude da pesquisadora trabalhar na entidade estudada.

A fim de dar suporte à análise do estudo de caso, foi realizada uma revisão bibliográfica por meio de livros, artigos, sítios eletrônicos, revistas e periódicos, uma vez que proporciona um maior domínio teórico do assunto.

## 1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa fica restrita ao setor financeiro da Associação de Classe XXX, contemplando os controles internos de fluxo de caixa, contas a receber, contas a pagar e bancos. Não são abordados outros tipos de análise, tais como de custos e demonstrativos contábeis, tendo em vista que tornaria muito abrangente o estudo e dificultaria a conclusão do presente trabalho.

Como é um estudo de caso, as conclusões do trabalho limitam-se à organização estudada, não sendo generalizadas para as demais entidades do setor.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia é dividida em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo tem-se a introdução, as considerações acerca do tema e problema, objetivos gerais e específicos, justificativa, metodologia, delimitação e limitação da pesquisa, e organização do trabalho.

No segundo capítulo são abordados os conceitos de “Terceiro Setor”, controle interno e os principais métodos e relatórios de controle financeiro.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, descrevendo as características da Associação em estudo e as formas de controle e relatórios utilizados no setor financeiro, e os compara com a bibliografia estudada.

Por fim, no quarto capítulo, tem-se uma conclusão e recomendações para futuros trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo inicialmente é conceituado o “Terceiro Setor” e posteriormente abordados os conceitos de controle interno e os principais métodos e relatórios de controle financeiro: Fluxo de caixa, Controle Bancário, Conta a Receber e Contas a Pagar.

### 2.1 TERCEIRO SETOR

Cresce a cada dia o número de entidades do terceiro setor com o intuito de prestar serviços para o público em geral ou para um público específico. Estas entidades não visam o lucro e são definidas, de acordo com Silva (1977, p.13), como sendo um tipo de “(...) organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ ou serviços, sem o objetivo de lucro”.

Para que se possa entender o que é entidade do terceiro setor, deve-se conhecer as denominações de cada setor.

De acordo com Peyon (2004), os grupos se dividem em setores sociopolíticos e assim se caracterizam:

1º setor, Estado – caracterizado pela União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios, autarquias e demais entidades de caráter público criadas por lei. Também se incluem neste setor pessoas jurídicas de direito privado que sejam controladas pela máquina estatal;

2º setor, empresas – empresários e sociedades empresariais detentores de capital e com finalidade de lucro;

3º setor, entidades sem fins lucrativos – não são estatais e nem empresariais.

| <b>1º SETOR</b>  | <b>2º SETOR</b>  | <b>3º SETOR</b>   |
|--|--|---|
| Estado/Governamental   | Mercado/Empresas   | ONGs  |
| Entidades públicas   | Entidades privadas   | Entidades privadas  |
| Sem fins lucrativos  | Com fins lucrativos  | Sem fins lucrativos   |
| Órgãos públicos  | Empresário/Sociedade   | Associação/Fundação   |
| a) Organizações de economia mista da administração pública indireta. | a)Empresários,<br>b) Sociedades personificadas ou não-personificadas,<br>c) Sociedades simples ou empresárias. | a) Fins privados com interesse coletivo de grupos sociais restritos,<br>b) Fins públicos com interesse geral de toda a população. |

**Quadro 1: Setores Sociopolíticos**

Fonte: PEYON (2004, p. 12)



A diferença entre entidades sem fins lucrativos com fins privados e entidades sem fins lucrativos com fins públicos está justamente no fim a que se destina a organização.

As de fins privados têm a finalidade de atender interesses coletivos de um certo grupo de pessoas, com a intenção de defender ou representar seus direitos. Já as de fins públicos são criadas para atender necessidades públicas, muitas vezes não atendidas por completo pelo Estado, como saúde, educação, filantropia, etc.

Para Hudson (2002, p.8), o terceiro setor engloba todas as organizações que:

- têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

As organizações sem fins lucrativos atendem parte dos anseios e carências da sociedade visando amenizar problemas sociais e de interesse coletivo. Constituem-se, conforme Silva (1977, p. 13), “[...] de entidades, tais como clubes esportivos, fundações educacionais, associações religiosas, instituições beneficentes, sociedades culturais e recreativas, etc.”

Uma associação recreativa de funcionários públicos é um exemplo deste tipo de organização, assim como asilos, entidades de classe, associações de bairro, etc. Muitas vezes elas são tão atuantes e estão de tal maneira inseridas em determinada comunidade ou região que a população beneficiada não pode mais ficar sem seus serviços.

Para Hudson (2002, p. XI), “o traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido”.

Portanto, podem ser citadas como exemplo de entidades do terceiro setor, de um modo geral:

- ONGs (organizações não governamentais);
- OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público);
- Fundações;
- Institutos;
- Entidades Benéficas;
- Associações de classe;
- Cooperativas.

Além disso, são características básicas do Terceiro Setor, conforme o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2004, p.31):

- a) promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;
- b) manutenção de finalidades não-lucrativas;
- c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais (associação ou fundação);
- d) atividades financiadas por subvenções do Primeiro Setor (governamental) e doações do Segundo Setor (empresarial, de fins econômicos) e de particulares;
- e) aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina;
- f) desde que cumpra requisitos específicos, é fomentado por renúncia fiscal do Estado.

As entidades sem fins lucrativos não se mantêm sozinhas, elas dependem da captação de recursos oriundos de diversas fontes tais como contribuições, doações, subvenções, venda de serviços, mensalidades de associados, etc.

Pode-se definir algumas dessas fontes de recursos:

Contribuições – “transferências correntes ou de capital, previstas na lei orçamentária ou especial, concedidas por entes governamentais a autarquias e fundações e a entidades sem fins lucrativos [...]” (BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).

Doações – “transferências gratuitas, em caráter definitivo, de recursos financeiros ou do direito de propriedade de bens, com finalidade de custeio, investimento e imobilizações, sem contrapartida do beneficiário.”(BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).

Subvenções – “contribuição pecuniária, prevista em lei orçamentária, concedida por órgãos do setor público a entidades públicas ou privadas, com o objetivo de cobrir despesas com a manutenção e o custeio destas, com ou sem contraprestação de bens ou serviços da beneficiária dos recursos” (BRASIL, NBC T 19.4, item 19.4.2.1).

As contribuições e subvenções exigem da entidade beneficiada uma prestação de contas ao órgão que concedeu o recurso, referente aos valores recebidos, identificando em que programas foram aplicados esses recursos e comprovando a despesa por meio de documentos.

Para Cruz (2002), a Entidade “deve mostrar claramente para os doadores e para a sociedade não apenas de onde vieram os recursos, mas também como o dinheiro foi aplicado, qual o benefício social gerado e que práticas podem ser multiplicadas”.

Esses recursos precisam ser gerenciados de forma transparente, a fim de informar a qualquer momento onde foram empregados.

“Em uma organização do terceiro setor, são os relatórios que atestam suas atividades e demonstram como os recursos financeiros foram alocados, tornando públicos os caminhos percorridos” (BENICIO, 2000, p.55).

As informações financeiras geradas pela entidade devem ser transparentes e de fácil entendimento a fim de contemplar as necessidades dos principais interessados, tais como: os gestores da organização, os financiadores de recursos e os associados. Portanto, a fim de proporcionar informações fidedignas, toda organização necessita de um controle interno adequado às suas necessidades.

## 2.2 CONTROLE INTERNO

Toda organização almeja estar inserida no ambiente em que atua de maneira sólida e com recursos devidamente controlados para melhor conduzir as atividades e poder realizar suas metas e objetivos. Para isto, necessita de pessoas comprometidas com sua missão e de um eficiente controle interno.

“Pode-se definir organização como um grupo de pessoas que trabalha coordenadamente para atingir determinado fim” (TUNG, 1993, p.56).

O controle interno consiste em verificar e controlar os procedimentos adotados na execução de tarefas no âmbito interno das organizações a fim de se obter resultados favoráveis, visando o melhor aproveitamento e emprego dos recursos financeiros.

Conforme Almeida (1996, p. 25), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na conduta ordenada dos negócios da empresa”.

A empresa deve organizar os procedimentos e métodos de controle conforme sua realidade e necessidades, mantendo um constante acompanhamento das operações a fim de detectar se estão sendo obedecidos todos os procedimentos adequados ao registro de informações.

Segundo o CFC (2004, p. 87), “no âmbito das Entidades de Interesse Social, o controle interno pode ser executado por uma estrutura concebida com essa finalidade ou pelas demais estruturas como conselho fiscal, conselho curador ou até mesmo pela assembléia.”

Os controles podem elucidar possíveis falhas ocorridas ou que possam vir a ocorrer na execução de tarefas e atividades, por falta de conhecimento adequado, negligência ou mesmo por má-fé.

Segundo Attie (1997, p. 127), os erros podem ser classificados em:

- De implantação, como a aplicação errônea dos princípios contábeis na contabilização de transações;
- De omissão, por não aplicar um procedimento pré-estabelecido; e
- Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Para se obter sucesso em qualquer tipo de controle, para Tung (1993), primeiro a pessoa responsável por controlar, que pode ser denominada “Controller”, deve conhecer minuciosamente a organização e quais são seus objetivos, expectativas e metas a serem alcançadas, para garantir o emprego dos recursos de forma honesta e eficiente.

O controller precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro dos prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões. (CREPALDI, 1998, p.24).

O sucesso de todo sistema de controle depende das pessoas que operam este sistema. De nada adianta um sistema de controle interno sofisticado se as pessoas responsáveis por operá-lo não tiverem competência, conhecimento prévio das atividades ou não forem treinadas adequadamente para exercer a função.

“O conhecimento financeiro auxilia no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões” (CREPALDI, 1998, p. 21).

Para alcançar os objetivos do controle, que é assegurar que todos os procedimentos estipulados pela organização estejam sendo feitos corretamente a fim de se atingir o resultado esperado e adequar os procedimentos de acordo com as necessidades, existem várias formas, dentre elas os métodos de controle financeiro, os quais são relatados a seguir.

### 2.3 PRINCIPAIS MÉTODOS E RELATÓRIOS DE CONTROLE FINANCEIRO

Por meio do controle pode-se obter informações sobre como estão sendo utilizados os procedimentos, de modo a acompanhar, detectar e corrigir possíveis falhas nos métodos de trabalho.

Para Silva (1977, p. 80), “controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.”

A utilização de controles bem estruturados proporciona ao tomador de decisões mais segurança e tranquilidade no gerenciamento dos negócios e uma visão detalhada da real situação da organização.

Conforme Crepaldi (1998), os controles internos podem ser classificados segundo suas finalidades em:

- ✓ Controles organizacionais, inclusive segregação de funções – consiste em designar responsabilidade e delegar autoridade por meio da definição de linhas e instruções de operação documentados em manuais de organização, organogramas e descrições de cargos. A correta segregação de funções é considerada o elemento mais importante de um sistema eficaz de controle interno. Consiste em não atribuir o controle de todas as etapas de uma transação a uma só pessoa, evitando assim atos fraudulentos e permitindo a outras pessoas efetuarem uma verificação cruzada das informações;
- ✓ Controle de sistemas de informação – controle obtido mediante a prestação de informação aos níveis adequados da administração. Refere-se à qualidade e relevância da informação que chega aos responsáveis pela tomada de decisões e a capacidade dos mesmos em compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessário;
- ✓ Controle de procedimentos – controle obtido mediante observação de políticas e procedimentos dentro da organização. São implementados para que se alcance eficiência operacional e se atinjam os objetivos empresariais. Devem ser adequados à estrutura organizacional, bem definidos e documentados, fáceis de interpretar e aplicar.

O controle também é exercido pela contabilidade, que, por meio da técnica, valida as informações financeiras, servindo assim para legitimar os controles financeiros.

Para Cook e Winkle (1983, p. 132) os controles contábeis “são procedimentos e plano de organização pertinentes à salvaguarda do ativo da empresa e garantia de que as contas e os relatórios financeiros são merecedores de confiança”.

Dentre os controles mais utilizados em uma organização destacamos o controle efetuado no setor financeiro que, sem sombra de dúvida, é um setor de vital importância para as organizações.

Segundo Benicio (2000, p. 45), “nos controles devem ser registradas todas as opções financeiras da organização de tal forma que, quando necessário, possa se ter uma visão clara, detalhada e simplificada de como a organização manuseia seus recursos diariamente”.

Dentre os principais métodos utilizados para o controle financeiro destacamos o fluxo de caixa, o controle bancário, contas a receber e contas a pagar.

### 2.3.1 Fluxo de Caixa

Toda empresa, não importa o seu porte, depende de dinheiro em caixa para cumprir com suas obrigações, e é por meio do fluxo de caixa que ela tem uma visão de quanto exatamente está disponível para suprir suas necessidades atuais e futuras.

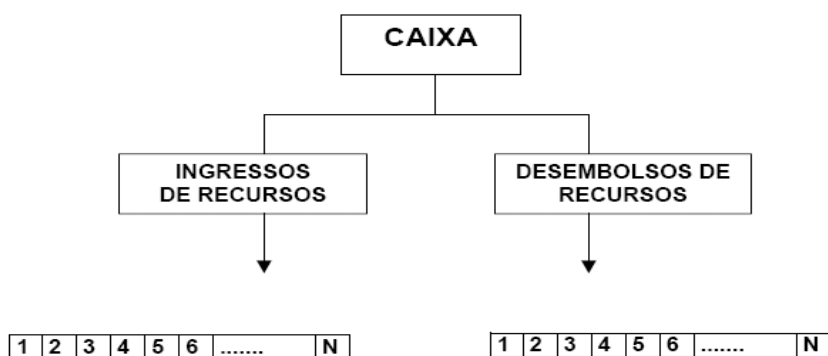
Para Frezatti (1997, p. 14), “a gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção do lucro, mas das organizações em geral”.

Este importante demonstrativo da situação financeira da empresa deve ser moldado às necessidades da organização e ser apresentado de forma a ser facilmente interpretado por qualquer usuário e trazer informações que contribuam para melhorar o processo de tomada de decisão. O importante, segundo Frezatti (2000), é que ele atenda aos seguintes aspectos:

- ✓ Funcionalidade - um modelo que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil;
- ✓ Exeqüibilidade - possibilidade de realização;
- ✓ Clareza quanto aos objetivos - deve-se ter em mente para qual objetivo o fluxo de caixa está sendo elaborado;
- ✓ Custo de obtenção, custo-benefício gerado - não se deve gastar mais que o benefício gerado pelo relatório.

Para a elaboração do fluxo de caixa será necessário o planejamento através do acompanhamento e controle das atividades operacionais da empresa. Cada empresa montará o fluxo de caixa de acordo com suas necessidades.

“Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo” (ASSAF NETO, SILVA, 2002 - p. 39), conforme demonstra a Figura 1.



**Figura 1 – Representação do Fluxo de caixa**

Fonte: ZDANOWICZ (1995)

Um fluxo de caixa bem estruturado pode evitar situações indesejáveis à organização, como por exemplo, a falta de recursos disponíveis para cumprir com suas obrigações na data prevista. Esta mesma estrutura também serve para planejar o saldo do caixa, pois dinheiro parado em caixa em geral é mau negócio, pois poderia estar aplicado trazendo retorno à organização.

Iudícibus e Marion (1999, p.218) afirmam que a DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”.

Com base nos registros dos recebimentos e pagamentos de caixa, a empresa poderá programar as suas necessidades financeiras, bem como aplicar os possíveis excedentes de forma segura e rentável.

Conforme Zdanowicz (1995, p. 38), dentre os objetivos do fluxo de caixa, pode-se citar:

- a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) Programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- f) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- i) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques;
- j) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- l) Estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos.

A empresa que possui um eficiente demonstrativo de fluxo de caixa se destaca das demais, pois tem em mãos um excelente instrumento gerencial para auxiliar nos processos decisórios e poder controlar com mais facilidade seu equilíbrio financeiro.

Conforme Zdanowicz (1995), o Fluxo de Caixa tem por objetivo fundamental levantar todas as necessidades da organização, para que possa cumprir todas as obrigações nos prazos certos, alcançando resultados positivos e, considerando os desembolsos necessários para o seu funcionamento.

Através do fluxo de caixa, pode-se determinar antecipadamente os objetivos e metas a serem alcançadas pela empresa e o que se tem a receber e a pagar, conforme Quadro 2:

| Meses  | Janeiro          | Fevereiro       | Março           | Abril           | Maior           | Junho             | Total             |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Receitas/Gastos</b>                           |                  |                 |                 |                 |                 |                   |                   |
| <b>1. Receitas</b>                               |                  |                 |                 |                 |                 |                   |                   |
| Saldo disponível                                 | 0,00             | 7.285,00        | 3.825,00        | 415,00          | 455,00          | (5,00)            | 0,00              |
| A Receber  | 20.000,00        | 0,00            | 0,00            | 5.000,00        | 3.000,00        | 0,00              | 28.000,00         |
| <b>Subtotal</b>                                  | <b>20.000,00</b> | <b>7.285,00</b> | <b>3.825,00</b> | <b>5.415,00</b> | <b>3.455,00</b> | <b>(5,00)</b>     | <b>0,00</b>       |
| <b>2. Gastos</b>                                 |                  |                 |                 |                 |                 |                   |                   |
| Pessoal  | 1.450,00         | 1.450,00        | 1.450,00        | 1.450,00        | 1.450,00        | 1.450,00          | 8.700,00          |
| Encargos Sociais                                 | 610,00           | 610,00          | 610,00          | 610,00          | 610,00          | 610,00            | 3.660,00          |
| Material Didático                                | 5.655,00         | 0,00            | 0,00            | 1.200,00        | 0,00            | 0,00              | 6.855,00          |
| Material de Consumo                              | 3.500,00         | 500,00          | 450,00          | 600,00          | 500,00          | 0,00              | 5.550,00          |
| Transporte                                       | 1.500,00         | 900,00          | 900,00          | 1.100,00        | 900,00          | 900,00            | 6.200,00          |
| <b>Subtotal</b>                                  | <b>12.715,00</b> | <b>3.460,00</b> | <b>3.410,00</b> | <b>4.960,00</b> | <b>3.460,00</b> | <b>2.960,00</b>   | <b>30.965,00</b>  |
| <b>3. Saldo Disponível ao Final do Mês (1-2)</b> | <b>7.285,00</b>  | <b>3.825,00</b> | <b>415,00</b>   | <b>455,00</b>   | <b>(5,00)</b>   | <b>(2.965,00)</b> | <b>(2.965,00)</b> |

## Quadro 2 : Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.

Por meio deste modelo é possível planejar antecipadamente todo o fluxo monetário da organização. É feita uma estimativa das receitas e gastos para os meses subsequentes a fim de se ter uma programação de quanto, aproximadamente, estará disponível para a realização de novos projetos ou se haverá necessidade de captação de novos recursos.

Segundo Frezatti (2000), a projeção de fluxo de caixa deve ser revista periodicamente a fim de apresentar confiabilidade, pois quanto maior o nível de acurácia das informações, melhor o aproveitamento do fluxo de caixa.

Por meio do caixa são recebidos valores provenientes de várias fontes. Para Tung (1993, p. 294), são quatro as fontes de recebimentos de caixa:

1. Recebimentos à vista;
2. Recebimentos através de cobradores;
3. Depósitos bancários de clientes contra duplicatas;
4. Cheques nominiais recebidos pelo correio.

Os valores recebidos no caixa da organização devem ser depositados em conta-corrente ou aplicados conforme necessidade da organização.

Segundo Benicio (2000), a organização poderá manter um fundo de caixa para pagamento de pequenas despesas. O valor deste fundo será determinado de acordo com o volume diário de despesas, sendo importante manter um montante razoável que se mantenha pelo menos por uma semana, para evitar constantes reposições ou falta de recursos para cobrir eventuais despesas. Este fundo fixo poderá ser controlado à parte conforme Quadro 3:



| <i>MOVIMENTO DE CAIXA</i> |                      |                       |                 |               |                  |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|---------------|------------------|
| <i>Data</i>               | <i>Movimentação</i>  | <i>Doc. n°</i>        | <i>Entradas</i> | <i>Saídas</i> | <i>Saldo</i>     |
|                           | <i>De transporte</i> |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           |                      |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
|                           | <i>A transportar</i> |                       |                 |               | <i>X-X-X-X-X</i> |
| <i>DETALHES DO SALDO</i>  |                      | <i>Saldo anterior</i> |                 |               |                  |
| <i>Dinheiro</i>           |                      | <i>Saldo atual</i>    |                 |               |                  |
| <i>Cheques</i>            |                      | <i>Fundo Fixo%</i>    |                 |               |                  |
| <i>Vales</i>              |                      |                       |                 |               |                  |
| <i>Outros Valores</i>     |                      |                       |                 |               |                  |

### **Quadro 3: Modelo de Movimento de Caixa**

Fonte: BENICIO (2000)

Neste modelo de movimentação de caixa são lançadas todas as movimentações ocorridas diariamente, tanto de entrada como de saída de recursos. O saldo é apurado tomando-se o valor do saldo anterior mais as entradas e subtraindo-se as saídas de recursos. Pode acontecer também de serem retirados vales ou adiantamentos para despesas. Estas retiradas também devem ser devidamente registradas no movimento de caixa.

Benício (2000) assevera que, para se efetuar qualquer despesa, é ideal que seja encaminhada uma autorização por meio de um documento assinado por pessoa autorizada que instrua o gestor acerca da fonte de recursos a ser utilizada, pois facilitará a elaboração de relatórios futuros e servirá de amparo auto-explicativo em caso de dúvidas posteriores.

O fluxo de caixa é um meio de manter a empresa constantemente informada sobre seus recursos financeiros e possibilita um acompanhamento diário a fim de garantir a correta aplicação de seus recursos e intervenções quando necessário.

Os valores transitados pelo fluxo de caixa podem ser mantidos nos cofres da própria organização ou depositados em bancos. Um dos meios utilizados no controle dos recursos financeiros é o controle bancário, que será relatado a seguir.

#### **2.3.2 Controle Bancário**

O controle eficiente dos valores movimentados por meio das contas bancárias pertencentes à organização é extremamente importante. Por meio deste controle tem-se uma visão dos valores recebidos por meio de depósitos em conta, valores pagos por meio de

cheques, valores transferidos para outras contas, saques de dinheiro, etc.

Segundo Walter (1985, p. 16), controle bancário é o “controle diário do movimento de cada banco com o qual a empresa mantenha transação, através de registros, na ficha de controle bancário, de cheques, ‘borderaux’ de desconto ou cobrança de duplicatas, aviso de despesas e recibo de depósito bancário”.

A organização tem a liberdade de abrir quantas contas bancárias achar necessário, pois em determinadas situações, poderá necessitar de contas correntes individualizadas para receber certo tipo de recurso financeiro, como por exemplo, convênios, subvenções, etc.

Conforme a Almeida (2007), o controle bancário é o conjunto de operações de registro, que tem por objetivos controlar o movimento financeiro da empresa, analisar e conferir, individualmente, as operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários. Também salienta a importância do controle de caixa e bancos no sentido de:

- determinar o movimento de dinheiro na conta em um determinado período;
- facilitar a avaliação bancária;
- determinar o valor disponível em uma conta para investimento na empresa.

A organização poderá adotar um modelo para registrar sua movimentação bancária, evidenciando os cheques emitidos por conta bancária, a destinação, a data e valor.

Para maior controle, os extratos bancários deverão ser conciliados diariamente a fim de poder evidenciar, ao final do dia, a posição correta dos valores nos registros internos da entidade. Por meio da conciliação bancária, que é o confronto dos valores registrados no extrato bancário com os lançamentos efetuados na organização, pode-se apontar possíveis divergências nos registros e corrigi-las em tempo hábil.

Apresenta-se a seguir um modelo de conciliação bancária conforme Quadro 4:

| CONCILIAÇÃO BANCÁRIA   |            |                    |                        |              |
|--|------------|--------------------|------------------------|--------------|
| <b>Nome da Entidade:</b> Associação Brasiliense de Amparo ao Menor Carente |            |                    |                        |              |
| <b>Banco:</b> Banco Patrimonial S/A  |            |                    |                        |              |
| <b>Conta-corrente:</b> 600.001-1 Conta do razão: 1.1.1.021                 |            |                    |                        |              |
| Saldo em conta corrente em 31/12/X1  |            |                    |                        | 200,00       |
| <b>2. Mais (+)</b>   |            |                    |                        |              |
| 2.1. Débitos contabilizados e não constantes no extrato                    |            |                    |                        | 30,00        |
| <b>3. Menos (-)</b>  |            |                    |                        |              |
| 3.1. Cheques emitidos e não compensados                                    |            |                    |                        | 40,00        |
| 4. Saldo bancário ajustado (1+2-3)   |            |                    |                        | 190,00       |
| 5. Saldo Contábil  |            |                    |                        | 190,00       |
| <b>Cheques Emitidos e Não Compensados</b>                                  |            |                    |                        |              |
| Cheque   | Emitido em | Compensado em      | Histórico              | Valor        |
| 12001  | 23.12.X1   | 03.01.X2           | Material de expediente | 25,00        |
| 12003  | 28.12.x1   | 05.01.X2           | Serviço de manutenção  | 15,00        |
| <b>TOTAL</b>   |            |                    |                        | 40,00        |
| <b>Observações:</b>  |            |                    |                        |              |
| <b>Local e data:</b>   |            | <b>Responsável</b> |                        | <b>Visto</b> |
| Brasília, 10.01.X2   |            |                    |                        |              |

#### Quadro 4: Modelo de Conciliação Bancária

Fonte: Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.

Conforme Sanvincente (1983), para maior transparência e a fim de evitar desvios e fraudes, os cheques devem ser nominais ao credor, emitidos com uma cópia e, se possível, assinados por duas pessoas. Quando for necessária reposição do fundo fixo de caixa, que são valores destinados a pagamento de despesas de pequeno valor, o cheque será emitido ao portador para que seja recomposto o saldo de caixa.

A cópia do cheque servirá como comprovante interno da operação e deverá ser arquivada juntamente com o documento que a gerou.

“Os depósitos bancários estão condicionados à aprovação da Diretoria Financeira ou de sua Gerência com base na política adotada de distribuição dos recursos disponíveis para cada banco com o qual a empresa mantenha movimento” (WALTER, 1985, p. 33), isto é, a pessoa responsável na organização encaminha ao setor financeiro os valores a serem depositados, juntamente com um documento informando em qual conta bancária deverá ser feito o depósito.

As movimentações bancárias do tipo “transferências bancárias” e “débitos em conta-corrente” deverão ser autorizadas previamente por meio de documento assinado por pessoa que responda pela entidade.

Por meio do controle bancário pode-se visualizar recursos que possam estar parados em conta corrente e que não vão ser utilizados no período a fim de programar aplicações, trazendo retorno à Entidade.

A fim de visualizar e programar os recursos disponíveis para a organização cumprir seus compromissos utiliza-se o controle de contas a receber, o qual será evidenciado a seguir.

### **2.3.3 Contas a Receber**

Os valores a receber são originados basicamente da atividade exercida pela organização, e podem ser resultantes de vendas de produtos, serviços prestados ou também de outras fontes de recursos como contribuições, subvenções, doações, etc.

Um controle eficiente e permanente é necessário para que se minimizem os atrasos e não-recebimentos e para que se tenha um sistema organizado para acompanhamento dos valores a receber.

“A administração de duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral, não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras” (GITMAN, 1997, p. 700).

É imprescindível que a organização tenha uma pessoa responsável pelo controle e organização das contas a receber, a fim de definir estratégias e programar atuais e futuros desembolsos.

“O controle deverá evidenciar as contas a receber por cliente, por data de vencimento e por localização dos títulos mercantis[...]”(Walter, 1985, p.16).

Os valores referentes a direitos que a empresa tem sobre terceiros e que não forem recebidos à vista deverão constar em planilhas que evidenciem com clareza a natureza da operação, a data de recebimento e toda informação necessária para o devido controle e registro dessas transações, conforme modelo evidenciado no Quadro 5:

| EMPRESA:                       |         |           |       |               |                |                |      |
|--------------------------------|---------|-----------|-------|---------------|----------------|----------------|------|
| FORMULÁRIO DE CONTAS A RECEBER |         |           |       |               |                |                |      |
| CONTAS A RECEBER               |         |           |       |               |                | MÊS:           |      |
| DATA                           | CLIENTE | N. DO DOC | VALOR | DATA DE VENC. | DATA DE RECEB. | VALOR RECEBIDO | OBS: |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |
|                                |         |           |       |               |                |                |      |

**Quadro 5: Modelo de Controle de Contas a Receber**

Fonte: ALMEIDA (2007)

Conforme Almeida (2007), o controle das contas a receber é importante para conhecer:

- os clientes que pagam em dia;
- o montante a receber em um determinado período, possibilitando comprometer estes valores em algum compromisso financeiro da empresa;
- o perfil de cada um dos seus clientes e saber quais são responsáveis pela maior parte de seu faturamento;

Também ajuda a:

- programar cobranças;
- fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa da empresa.

Deverá ser efetuado um controle permanente a fim de verificar a pontualidade dos recebimentos.

Segundo Frezatti (1997), cabe à empresa zelar pelo recebimento do título em sua data de vencimento, e em caso do não-recebimento, ações de cobrança devem ocorrer imediatamente.

Manter um controle eficiente sobre os valores que a empresa tem direito a receber evita atrasos nos recebimentos e proporciona mais tranquilidade na hora de programar os desembolsos atuais e futuros.

### 2.3.4 Contas a Pagar

Os valores a pagar se referem a obrigações com terceiros relativas a produtos e serviços, obrigações fiscais, sociais e trabalhistas.

O controle das contas a pagar, conforme Silva (1977, p.154), “tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos de contas (notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc.)[...]”

Tal controle é necessário para que se tenha em mãos uma previsão dos desembolsos por vencimento, a fim de um melhor gerenciamento das disponibilidades de recursos necessários para cumprir todos os compromissos de forma mais vantajosa para a organização.

Segundo Almeida (2007), o controle de contas a pagar serve para:

- que a empresa conheça quais são os seus principais fornecedores e quais respondem pela maior parte de seus abastecimentos;
- conhecer o montante a pagar para um determinado período, possibilitando prever o volume de receita necessária para cumprir os compromissos financeiros da empresa junto aos fornecedores;
- ajudar a programar os pagamentos diversos; lembrar e controlar os compromissos a saldar;
- ajudar a fornecer informações que ajudarão a priorizar os pagamentos da empresa;
- fornecer informações para a elaboração do fluxo de caixa da empresa.

Todos os compromissos assumidos deverão ser lançados, discriminando-se com clareza os dados do título para futura localização e controle das datas para pagamento. Em seguida é apresentado um modelo de controle de contas a pagar, conforme Quadro 6:

MÊS/ANO: Maio/2004

| CREDOR | TIPO | NÚM. DOC. | BANCO | DATA EMISSÃO | DATA VENCIM. | DATA PAGAMENTO | VALOR PAGO | OBSERVAÇÕES |
|--------|------|-----------|-------|--------------|--------------|----------------|------------|-------------|
|        |      |           |       |              |              |                |            |             |
|        |      |           |       |              |              |                |            |             |
|        |      |           |       |              |              |                |            |             |

#### Quadro 6: Modelo de Controle de Contas a Pagar

Fonte: Adaptado de Gestão de Finanças – SEBRAE-SC (2005)

Como se pode perceber, este demonstrativo é muito importante e serve como um guia na hora da previsão dos gastos. Com ele visualiza-se com clareza quanto se tem a desembolsar e quando dispor de recursos para cumprir as obrigações firmadas com terceiros.

Conforme o SEBRAE (2005), uma forma bastante utilizada para controlar os pagamentos da empresa é lançar os documentos que se tem a pagar e arquivá-los em uma pasta sanfonada, com divisórias relativas aos dias do mês, separando os documentos por dia, de acordo com a data de vencimento. Quando forem pagos, faz-se o lançamento de baixa no sistema.

Cada empresa montará o seu método de controle de contas a pagar como melhor lhe convier. O essencial é que permita evidenciar claramente todos os compromissos a serem pagos, evitando assim atrasos no pagamento e permitindo uma previsão dos recursos a serem desembolsados.

Concluída a fundamentação teórica passa-se a apresentar o estudo de caso.

### 3. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentada a entidade em estudo, sendo caracterizada e evidenciada sua organização e funcionamento. Posteriormente são descritos os tipos e formas de controle interno utilizados em seu setor financeiro e, em seguida, comparados seus controles internos com aqueles anteriormente estudados na bibliografia.

Visando a preservação do nome da Entidade, no decorrer deste estudo ela será denominada Associação de Classe XXX.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE EM ESTUDO

A Associação de Classe XXX é uma entidade de direito privado sem fins econômicos fundada em 1961, na cidade de Florianópolis, com a finalidade de “defender os interesses da classe, ampará-la, manter um perfeito entrosamento social entre seus associados, e dar assistência moral e efetiva aos mesmos” (Ata de fundação).

Na data de sua fundação contava com doze associados, sendo que, em menos de cinco meses depois, este número passou para vinte e oito associados. Estabelecida em uma sede própria, conta hoje com quinhentos e cinqüenta e dois associados efetivos, distribuídos por várias cidades de Santa Catarina.

Sua manutenção se dá pelas rendas auferidas por seu patrimônio, contribuições, mensalidades de associados e auxílios de entidades públicas ou privadas.

De acordo com o Estatuto, o associado tem os seguintes direitos:

- participar, pessoalmente, das assembléias gerais, discutindo e votando os assuntos nelas tratados;
- votar e ser votado para os cargos eletivos;
- requerer a convocação de Assembléia Geral extraordinária;
- ser beneficiário dos programas assistenciais, culturais, sociais, financeiros e outros estabelecidos ;
- participar das atividades promovidas pela Entidade;
- propor medidas de interesse da Entidade, dos seus associados e da carreira, à Assembléia Geral, ao Conselho Deliberativo, ao Conselho Fiscal, à Diretoria Colegiada, aos Departamentos e às Coordenadorias Regionais;
- freqüentar as dependências da Entidade;



– solicitar formalmente a sua demissão do quadro associativo, a qual passará a vigorar após despacho do Presidente, exarado no prazo de quinze (15) dias após a apresentação do pedido.

Além de direitos, o associado também tem deveres a seguir, conforme o Estatuto:

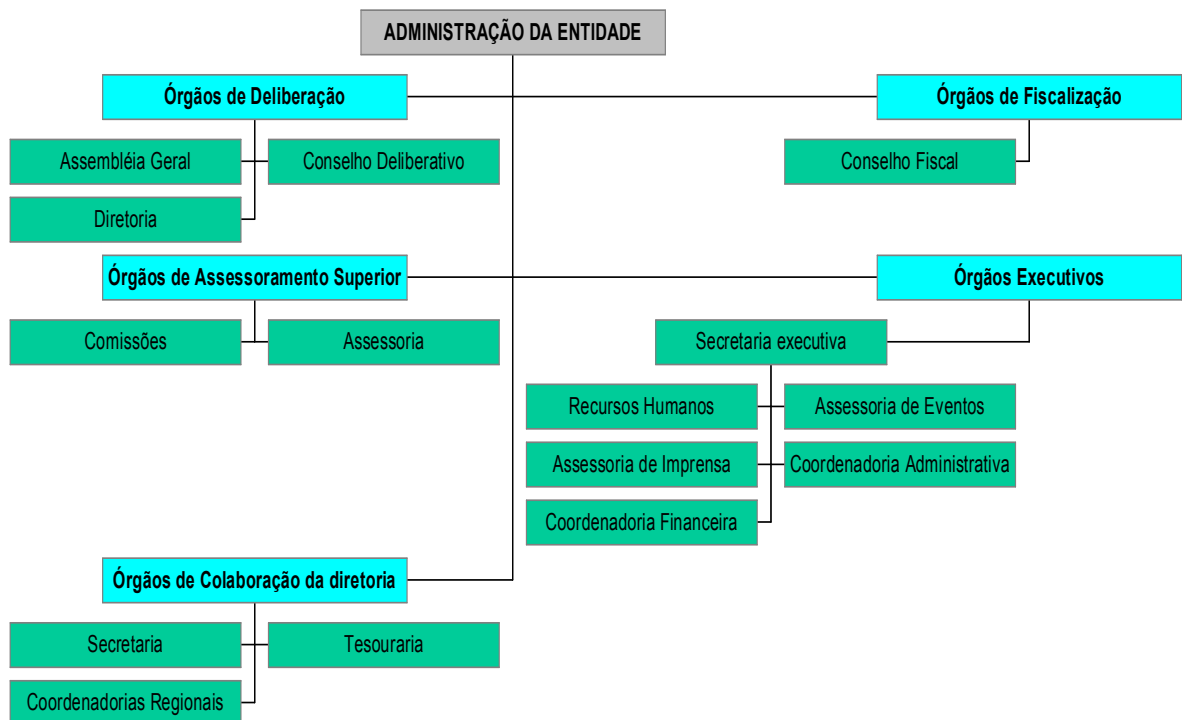
- acatar as decisões da Assembléia Geral, do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal, da Diretoria Colegiada e da Presidência;
- atender às disposições do Estatuto, dos regimentos, resoluções e portarias , e exigir de seus dependentes e convidados a mesma observância;
- colaborar para a consecução dos objetivos da Entidade;
- identificar-se como associado, sempre que solicitado, quando pretender usufruir os benefícios ou exercer direitos assegurados aos associados;
- pagar pontualmente as mensalidades e demais contribuições ou débitos de sua responsabilidade com a Entidade;
- apresentar, por escrito, declaração dos dependentes;
- indenizar os danos eventualmente causados à Entidade, ainda que involuntários, inclusive pelos dependentes e convidados, no prazo de 30 dias após manifestação formal da Entidade.

A fim de atender os associados e suprir as necessidades da organização, a entidade conta atualmente com vinte e três colaboradores e quatro estagiários.

Em seguida são apresentados a organização e o funcionamento da entidade em um organograma seguido do seu detalhamento.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A administração da Entidade é organizada conforme organograma demonstrado na Figura 2:



**Figura 2: Organograma da Associação XXX**

Fonte: Elaborado com base no Estatuto da Entidade

A seguir é detalhado cada órgão evidenciado no organograma, esclarecendo a função de cada um na entidade e as pessoas que o compõem, conforme o Estatuto da Associação XXX.

### 3.2.1 Órgão de Deliberação

O Órgão de Deliberação é composto pela Assembleia Geral, Conselho Deliberativo e Diretoria Colegiada, sendo assim compostos:

#### a) *Assembleia Geral*

É um órgão soberano e constituído de associados efetivos, em dia com a tesouraria e no gozo de seus direitos sociais, tendo poderes para decidir sobre todos os assuntos relativos à Associação. Reúne-se anualmente, para deliberar sobre o orçamento para o exercício seguinte, e para analisar e votar as contas da Diretoria Colegiada, com prévia manifestação do Conselho Fiscal; e em caráter extraordinário, quando convocada pela Diretoria Colegiada, pelo

Conselho Deliberativo ou, no mínimo, por um sexto (1/6) dos associados efetivos, no gozo de seus direitos sociais, para fins previamente especificados em edital.

À Assembléia Geral compete:

- eleger, empossar e destituir o Presidente, o 1º e 2º Vice-Presidente e os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal;
- apreciar e votar, anualmente, as contas da Diretoria Colegiada, com prévia manifestação do Conselho Fiscal;
- apreciar, ratificando ou invalidando, qualquer ato da Diretoria Colegiada, ou de seus diretores, individualmente, bem como dos Conselhos Deliberativo e Fiscal;
- fixar as mensalidades devidas pelos associados, propostas pela Diretoria Colegiada;
- conhecer dos recursos das decisões do Conselho Deliberativo;
- alterar o Estatuto;
- deliberar sobre a aquisição, alienação ou gravação de bens imóveis da Entidade;
- deliberar, por unanimidade dos associados presentes, sobre a extinção da Associação e a destinação de seus bens.

#### *b) Conselho Deliberativo*

O Conselho Deliberativo é composto por 7 (sete) conselheiros efetivos e 5 (cinco) suplentes, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de três anos, permitida uma reeleição, e são considerados conselheiros natos os Coordenadores Regionais e ex-presidentes da Associação. Reúne-se ordinariamente, a cada 180 dias, ou extraordinariamente por convocação de seu Presidente, da Diretoria Colegiada ou por um terço (1/3) de seus membros, no mínimo.

Compete ao Conselho Deliberativo:

- eleger seu Presidente, seu Vice-Presidente e seu Secretário;
- elaborar o seu regimento interno;
- pronunciar-se sobre qualquer assunto que lhe seja submetido pela Diretoria Colegiada;
- decidir, em grau de recurso, sobre atos da Diretoria Colegiada;
- julgar os recursos das decisões da Comissão Eleitoral sobre registro de candidatos;

- decidir sobre assuntos que excedam as atribuições da Diretoria Colegiada e não se incluam na competência da Assembléia Geral;
- sugerir à Diretoria Colegiada medidas que interessem às atividades do Poder Judiciário;
- dar parecer sobre emendas ou modificações estatutárias;
- participar de reuniões conjuntas com a Diretoria Colegiada, quando convocado;
- decidir pelo ajuizamento de ação direta de inconstitucionalidade de normas legais e atos normativos, ação civil pública, mandado de segurança coletivo, mandado de injunção e demais ações judiciais cuja legitimação lhe seja outorgada por Lei.

*c) Diretoria Colegiada*

Compõem a Diretoria Colegiada: o Presidente, o 1º Vice-Presidente, o 2º Vice-Presidente, o 1º Secretário, o 2º Secretário, o 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro.

Compete à Diretoria, conforme o Estatuto da Entidade:

- executar as deliberações da Assembléia Geral e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal;
- administrar a Associação, defendendo os seus interesses e a dignidade dos seus associados;
- convocar a Assembléia Geral para eleição da Diretoria e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, nos termos previstos neste Estatuto;
- convocar extraordinariamente a Assembléia Geral, para reforma do Estatuto;
- elaborar, aplicar, cumprir e fazer cumprir o Estatuto, os regimentos, normas, resoluções e portarias necessários ao bom funcionamento da Entidade;
- propor à Assembléia Geral a aquisição de bens imóveis, bem como a instituição de ônus sobre eles;
- elaborar, até o dia 30 de novembro de cada ano, o orçamento, com previsão da receita e fixação da despesa a serem alcançadas no exercício seguinte, submetendo-o à aprovação da Assembléia Geral;
- apresentar ao Conselho Fiscal os balancetes mensais e o Relatório Anual de Atividades, composto pelas Demonstrações Financeiras, pela Demonstração da Execução Orçamentária e pelo Demonstrativo de Investimentos ;

- apresentar à Assembléia Geral Ordinária, até o segundo sábado do mês de março, o relatório de atividades do exercício anterior, acompanhado do balanço geral e do parecer do Conselho Fiscal;
- homologar convênios, contratos e ajustes, firmados pelo Presidente, com pessoas físicas ou jurídicas;
- propor e implementar modificações estatutárias e regimentais, ouvidos os órgãos competentes;
- criar, transformar e/ou extinguir departamentos e coordenadorias para atuação em áreas específicas, destinados à realização dos fins da Entidade, regulamentando-lhes o funcionamento e provendo sua administração;
- dar posse aos associados, indicados pelo Presidente, que integram conselhos e comissões;
- aplicar as penalidades da sua competência, previstas no Estatuto.

### **3.2.2 Órgão de Fiscalização**

O órgão de fiscalização da Associação é o Conselho Fiscal, que é composto por três (3) conselheiros efetivos e três (3) suplentes, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de três anos, permitida uma reeleição.

O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente, a cada bimestre e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente, sempre com a presença de no mínimo três (3) de seus integrantes.

Compete ao Conselho Fiscal, conforme o Estatuto da Entidade:

- examinar e visar os balancetes e as contas apresentadas, emitindo parecer;
- examinar, quando lhe aprouver, a contabilidade e os documentos respectivos;
- emitir parecer conclusivo sobre as contas prestadas pela Diretoria Colegiada, composta pelo Relatório Anual de Atividades, pelas Demonstrações Financeiras, pela Demonstração da Execução Orçamentária e pelo Demonstrativo de Investimentos, encaminhando-o para deliberação da Assembléia Geral;
- apreciar parecer de empresa de auditoria independente sobre as contas, até o término do bimestre subsequente, informando a Diretoria Colegiada do teor de sua análise, com recomendações, aprovações ou restrições sobre elas;

- requerer ao Presidente do Conselho Deliberativo a convocação extraordinária deste órgão, se verificar que a Diretoria Colegiada exorbitou de suas atribuições na gestão financeira da Entidade, ou se notar desídia na administração;
- sugerir à Diretoria Colegiada as medidas que julgar necessárias ou úteis ao aperfeiçoamento da gestão financeira e contábil da entidade;
- Apresentar à Assembléia Geral irregularidades verificadas no funcionamento contábil-financeiro da Entidade.

### **3.2.3 Órgão de Assessoramento Superior**

O Órgão de Assessoramento Superior é composto pelas Comissões Especiais e Assessoria.

#### *a) Comissões*

Compete às Comissões especiais ou grupos de trabalho, criados pelo Presidente da Associação, realizar estudos e elaborar anteprojetos e proposições relacionados com os interesses dos Associados.

#### *b) Assessoria*

Compete à Assessoria executar atividades de suporte especializado ao Presidente da Associação, apresentando projetos específicos de acordo com sua área de atuação.

### **3.2.4 Órgão de Colaboração da Diretoria**

O Órgão de Colaboração da Diretoria é composto pela Tesouraria, Secretaria e Coordenadorias Regionais.

#### *a) Tesouraria*

Compete à Tesouraria desenvolver e implementar ações relativas à administração financeira e orçamentária da Entidade.

### *b) Secretaria*

Compete à Secretaria desenvolver e implantar ações relativas ao recebimento, expedição, triagem, circulação e arquivo de papéis e documentos de interesse da Associação, executar a lavratura de atas de seções da Diretoria Colegiada, da Assembléia Geral e das reuniões conjuntas dos diversos órgãos da Entidade.

### *c) Coordenadorias Regionais*

Cada uma das Coordenadorias Regionais é administrada pelo Coordenador Regional e pelo Secretário eleitos anualmente pelos associados residentes ou domiciliados nas cidades a que pertence cada Coordenadoria Regional.

São ao todo 14 (quatorze) coordenadorias, com sede em diversas cidades de Santa Catarina.

Compete às Coordenadorias Regionais colaborar na realização das atividades da Associação através da análise de temas de interesse dos Associados, efetuando os encaminhamentos necessários à Diretoria Colegiada.

### **3.2.5 Órgão Executivo**

O Órgão Executivo é denominado Secretaria Executiva e é administrado por um Secretário designado pelo Presidente. Compete ao Secretário Executivo colaborar e supervisionar a realização das atividades da Associação e apresentar projetos específicos, de acordo com a sua área de atuação.

A Secretaria Executiva tem subordinadas as seguintes unidades administrativas:

- Coordenadoria Administrativa: auxilia no desenvolvimento de rotinas administrativas;
- Coordenadoria Financeira: atua diretamente no registro e controle dos recursos da Entidade;
- Coordenadoria de Recursos Humanos: atua diretamente nas atividades relacionadas aos colaboradores da Associação, como contratações, registros, controle de assiduidade, etc.

- Assessoria de Eventos: atua em organizações de eventos de interesse da Associação;
- Assessoria de Imprensa: faz coberturas jornalísticas em diversos eventos promovidos pela Associação.

Cada órgão comentado anteriormente tem sua função junto à Associação e colabora diretamente na organização e funcionamento da Entidade, sugerindo e trazendo novas idéias que vêm ao encontro dos anseios dos associados e colaboradores.

A seguir serão descritos os controles internos financeiros utilizados na Associação de Classe XXX.

### 3.3 DESCRIÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS

A contabilidade da Entidade é feita por uma empresa contábil terceirizada, que mantém um funcionário diariamente nas dependências da Entidade a fim de acompanhar e efetuar os registros contábeis.

O setor financeiro, conforme já evidenciado no organograma, compete à Coordenadoria Financeira, a qual é encarregada de fazer todo o lançamento e controle das movimentações financeiras da Entidade.

A Coordenadoria Financeira é composta por apenas uma funcionária, que efetua todos os lançamentos e controla o Fluxo de Caixa, Contas a Pagar e Bancos.

Como medida de segurança adotada pela entidade o registro e controle das contas a receber e das contas a pagar não é feito pela mesma pessoa.

O registro e controle das Contas a Receber é gerenciado pelo Secretário Executivo da Entidade.

A Entidade conta com um sistema informatizado para lançamentos e controle segregado em módulos: Financeiro, Contábil e Patrimonial. Todas as movimentações financeiras ocorridas na Entidade são lançadas diariamente neste sistema no módulo financeiro e exportado para o contábil. Ao final de cada mês são feitas conciliações entre o módulo financeiro e o contábil para apurar possíveis divergências de lançamentos.

Toda documentação lançada no sistema passa pelas mãos do funcionário da contabilidade, que confere e, conforme o caso, refaz o lançamento de acordo com o que o sistema contábil exige. Para atestar que o documento está devidamente registrado no sistema e conferido, ele carimba cada documento com a palavra “lançado”.



A entidade conta ainda com o Conselho Fiscal, que examina os balancetes e demonstrativos periodicamente, e uma empresa de auditoria externa, que realiza auditoria semestralmente nas demonstrações contábeis.

Embora conste do Estatuto a previsão de elaboração, por parte da diretoria, de um orçamento, com previsão de receita e fixação da despesa a serem realizadas no exercício seguinte, ocorre que este orçamento não é elaborado com base em previsões e programações futuras, mas sim montado com base em dados passados apenas como um cumprimento de normas da Entidade, e não ocorre o efetivo acompanhamento entre o previsto e o realizado para que este instrumento possa cumprir a sua finalidade.

A figura do tesoureiro na Associação se destina, na realidade, a assinar juntamente com o presidente os cheques e autorizações de pagamentos de despesas.

A seguir serão descritos detalhadamente os controles internos financeiros relacionados ao Fluxo de caixa, Bancos, Contas a Pagar e Contas a Receber.

### **3.3.1 Fluxo de Caixa**

A Entidade possui um sistema informatizado, como já foi comentado anteriormente, no qual são lançadas todas as movimentações financeiras.

Os lançamentos são efetuados diariamente conforme chegam as informações. Como os valores recebidos pela entidade na sua maioria são depositados diretamente em conta corrente, não transitam valores expressivos na sede da entidade.

A Associação mantém um fundo de caixa para despesas, tais como adiantamento para viagens, material de manutenção e pequenos gastos. A reposição deste fundo de caixa é feita por meio de saque no caixa do banco com cheque nominal, acompanhado da cópia de cheque, autorizado e assinado pela presidência e pelo tesoureiro. Ao final de cada mês é emitido um boletim de caixa, no qual constam todas as movimentações do período, e são arquivados todos os documentos comprobatórios das movimentações juntamente com este relatório.

O sistema permite emissão de relatórios de fluxo de caixa com diversos filtros à escolha, dependendo da necessidade e tipo de informação a ser extraída, só que até o momento não foi possível adequar o sistema à realidade da Associação quanto à emissão de um fluxo de caixa que contemple uma previsão por tipo de recurso, ou separado por conta bancária, já que cada recurso tem sua destinação individualizada, e o ideal seria a emissão de fluxos de caixa distintos. A previsão é feita com base em dados passados e com base nos relatórios de contas a pagar e receber.

### **3.3.2 Controle Bancário**

A Entidade possui várias contas bancárias, e cada uma é destinada a um fim específico e são divididas de acordo com o tipo de verba recebida. Toda movimentação de recursos, seja para pagamento de contas, transferências de valores, aplicações, saques ou até mesmo depósito, necessita de autorização prévia assinada pelo presidente e tesoureiro da Associação.

O volume de transações bancárias é grande e os extratos bancários são emitidos diariamente, a fim de serem lançados e conciliados os valores referentes à movimentação bancária de cada conta, como tarifas, depósitos, pagamentos, saques, etc.

Ao final de cada mês são conferidas também pela contabilidade as movimentações lançadas no sistema com o extrato para apurar valores não compensados e proporcionar segurança nos registros.

São apurados, dentro do possível, valores que possam estar parados em conta corrente para serem aplicados em fundos de investimento.

### **3.3.3 Contas a Receber**

Os valores a receber são lançados no sistema pelo Secretário Executivo. São lançados por data de emissão, data de vencimento, histórico e todos os dados necessários para a localização do documento que gerou a transação. Estes valores se referem à mensalidade dos Associados, convênios com outras entidades, subvenções sociais, fundos repassados pelo Estado, aluguéis de salas, etc.

As mensalidades dos associados são debitadas diretamente em suas contas bancárias, via convênio bancário, e os valores a serem descontados de cada associado são informados mensalmente ao banco em que a classe recebe sua folha de pagamento.

O controle desses recebimentos se dá via relatório de retorno bancário, sendo dada a baixa do título no sistema assim que é comprovado o recebimento. Quando não é debitado por algum motivo o valor na conta bancária do associado, o relatório emitido pelo sistema aponta e são tomadas medidas de cobrança para que a Entidade possa receber esses valores imediatamente.

Os valores referentes a Subvenções Sociais e Fundos repassados pelo Estado são verbas destinadas a fins específicos, como programas sociais e aprimoramento profissional, depositados diretamente em conta bancária específica pelo órgão que concedeu o recurso e informados via documento oficial e lançados no sistema em contas específicas.

Outros valores, tais como doações, patrocínios e aluguéis, são recebidos, na maioria das vezes, via depósito bancário e informados à Associação por meio de comprovantes de depósito repassados via fax. Os valores que são recebidos na própria Entidade são depositados imediatamente em conta bancária específica, de acordo com o tipo de recurso recebido.

O controle dos lançamentos destes valores é feito por meio de relatórios emitidos pelo próprio sistema e confrontados pela coordenadoria financeira com os extratos bancários, a fim de verificar se todos os recursos recebidos foram devidamente registrados.

### **3.3.4 Contas a Pagar**

Todas as obrigações da Entidade são lançadas no sistema por data de emissão e data de vencimento, e são controladas por meio de relatórios que podem ser emitidos pelo próprio sistema ou gerados em excel.

Cada documento que chega à coordenadoria financeira é primeiramente analisado a fim de verificar a sua procedência e atendimento aos requisitos exigidos, como por exemplo, estar nominal à Entidade e relatar detalhadamente o serviço ou produto a ser pago.

Como a Associação recebe, além das mensalidades dos associados, recursos provenientes de subvenção social e outros repassados pelo Estado, os documentos comprobatórios de despesa que utilizarão estes recursos para pagamento têm um tratamento diferenciado, devendo, além de ser lançados no sistema, ser montada uma prestação de contas à parte e encaminhada ao órgão que forneceu a verba a fim de comprovar a correta aplicação dos recursos aos fins a que se destinam. Assim, quando é providenciado o pagamento, utiliza-se a conta bancária específica para este fim.

Todos os pagamentos são efetuados por meio de cheques nominais aos credores acompanhados da cópia dos cheques ou com autorizações de débito em conta-corrente, devidamente assinados pelo presidente da Associação e pelo tesoureiro. Somente quando as despesas são de valores menores são pagas com o fundo de caixa.

O sistema permite emitir relatórios para o controle das contas a pagar por vencimento, por data de emissão, por credor, por tipo de despesa, e permite montar relatórios de acordo com a necessidade do gestor.

### 3.4. COMPARAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS UTILIZADOS NA ENTIDADE COM A LITERATURA ESTUDADA

Neste item serão apresentadas as comparações entre os controles internos financeiros utilizados na Associação de Classe XXX e os recomendados na literatura estudada.

#### 3.4.1 Controles Internos

Os controles internos devem ser adequados à realidade e necessidades da organização, e devidamente acompanhados a fim de detectar se estão sendo obedecidos todos os procedimentos que garantam a confiabilidade e transparência das informações.

Verificando os controles da Associação XXX detectou-se que existe dentro da organização o controle das atividades financeiras, e que as pessoas responsáveis por este controle conhecem a realidade da instituição mas, por falta de pessoal e tempo, deixam de aperfeiçoar e utilizar relatórios importantes, como o fluxo de caixa e o orçamento, privando a entidade de ferramentas mais eficientes para o uso e controle, com transparência dos recursos recebidos e aplicados, no auxílio à tomada de decisão.

A seguir será apresentada a comparação dos controles de Fluxo de caixa, Bancos, Contas a Receber e a Pagar.

##### 3.4.1.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa, conforme a literatura estudada, serve para relacionar os ingressos e saídas de recursos financeiros em um determinado período de tempo e para se ter uma visão de quanto exatamente estará disponível para suprir as necessidades atuais e futuras da organização. Serve também como um planejamento financeiro, evidenciando quando poderá haver excesso ou falta de caixa.

Na Associação de Classe XXX existe o fluxo de caixa, mas é utilizado somente para registrar as entradas e saídas de recursos por datas, conforme vão ocorrendo os fatos. A função principal do fluxo de caixa, que é fazer uma previsão dessas entradas e desembolsos a fim de prever necessidades ou sobras de recursos futuros, não está sendo utilizada por existirem dificuldades na adequação do sistema à realidade da Associação.

Na literatura também é comentado o uso de um fundo de caixa para pequenos gastos, sendo que na Associação de Classe é utilizado este fundo exatamente como mencionado na teoria.

#### 3.4.1.2 Controle Bancário

O controle bancário, conforme a teoria estudada, é o conjunto de operações de registro que tem por objetivos controlar o movimento financeiro da empresa, analisar e conferir individualmente as operações efetuadas junto aos estabelecimentos bancários por meio de conciliação bancária de extratos emitidos pelo banco e os registros efetuados na Entidade.

Este controle bancário é feito na Associação de Classe XXX diariamente e demonstra com fidelidade as movimentações bancárias. Demonstra ser um controle eficaz, pois com o confronto do que foi lançado na entidade com o extrato é confirmada a fidedignidade das informações e fica demonstrado quanto a Entidade dispõe de saldo em cada conta bancária.

Os cheques são nominais ao credor, com cópia, assinados por duas pessoas, e a cópia do cheque é arquivada juntamente com os documentos, assim como a literatura recomenda.

#### 3.4.1.3 Contas a Receber

O controle de contas a receber na Associação de Classe XXX fica a cargo de uma pessoa responsável, como pede a teoria. A Entidade conta com um controle eficiente sobre as contas a receber e são lançados em seu sistema todos os valores a receber detalhadamente, por tipo de recurso. Isto permite saber quanto se tem a receber em determinada data.

O sistema permite emitir relatórios de controle de várias formas e, quando necessário, medidas de cobrança sobre valores em atraso são tomadas a fim de normalizar a situação.

Uma dificuldade encontrada no controle de contas a receber é a previsão dos valores a receber que não se referem a mensalidades, como doações, subvenções, patrocínios. Estes valores não têm como ser previstos, pois seu recebimento tem caráter esporádico e depende de órgãos públicos ou da boa-vontade dos doadores, gerando assim incerteza na programação de despesas futuras.

#### 3.4.1.4 Contas a Pagar

O controle de contas a pagar, conforme a teoria, serve para verificar, controlar e registrar os pagamentos efetuados e a vencer. Serve também como um mecanismo para prever montantes futuros a serem desembolsados e para fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.

Na Associação de Classe XXX o controle de contas a pagar é efetivo e atende as necessidades da organização.

### 3.5 ADEQUAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS À ENTIDADE ESTUDADA

Por ter características diferenciadas em relação às empresas que visam lucros, as entidades sem fins lucrativos precisam adequar seus controles internos à sua realidade.

O presente estudo evidenciou os tipos de controle interno financeiros mais utilizados nas organizações e comparou com os disponíveis em uma Associação de Classe.

Com o estudo de caso conclui-se que existem particularidades que merecem atenção especial nessas Entidades. Como recebem recursos provenientes de várias fontes e algumas exigem que esses recursos sigam um plano de aplicação específico, tem-se que dispor de um controle financeiro diferenciado.

Sugere-se, para um controle mais efetivo destes recursos, que seja estruturado, junto ao sistema de controle financeiro disponível na Entidade, um fluxo de caixa que contemple as entradas e saídas de recursos por fonte, e a previsão dos recebimentos e pagamentos por conta bancária, para se ter um gerenciamento mais eficaz dos recursos da Instituição.

Atualmente a Associação não conta com um modelo de fluxo de caixa que evidencie as previsões de sobras ou escassez de recursos por tipo, o que dificulta a tomada de decisão e o gerenciamento dos recursos financeiros, sendo necessário adequar o sistema utilizado às necessidades da Associação.

Além disso, também se sugere a elaboração antecipada de um plano de ação referente a projetos específicos financiados com estas verbas originadas de subvenções e fundos especiais.

Paralelo a isto, também seria importante elaborar o orçamento não só como mais uma prestação de contas e sim como um meio de planejamento e controle, sendo preparado não somente com base em dados passados, mas consultando cada setor da Entidade a fim de

planejar realizações e projetos de interesse coletivo dos associados tendo em vista necessidades atuais e futuras. O orçamento deverá ser acompanhado periodicamente a fim de se comparar o que foi previsto com o realizado.

Também seria interessante estender a Auditoria que já vem sendo feita semestralmente na contabilidade para os controles internos financeiros, abrangendo as contas a receber, a pagar, caixa e bancos.

#### 4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo de caso teve como objetivo verificar quais controles internos são adequados para o setor financeiro de uma entidade sem fins lucrativos, sob a ótica dos controles de Fluxo de caixa, bancos, contas a receber e contas a pagar.

Procurou-se, com base na literatura disponível sobre o assunto, apresentar os conceitos de Terceiro Setor, controle interno e os principais métodos de controle financeiro utilizados nas organizações e em seguida, no estudo de caso, descrever os controles internos utilizados no setor financeiro da entidade estudada e, através de uma comparação com a teoria, identificar quais os mais apropriados à realidade e necessidade da Associação de Classe XXX.

Com base no conhecimento adquirido sobre o assunto e nas características da Associação em estudo, foi feita uma avaliação nas formas e sistemas de controles utilizados no setor financeiro da entidade em questão e identificados os principais pontos vulneráveis em cada tipo de controle.

A organização não utiliza integralmente as informações geradas pelo setor financeiro por estas não estarem devidamente adequadas para o atendimento de suas necessidades, ocasionando a falta de um controle eficiente quanto à previsão de valores excedentes em caixa, que poderiam ser aplicados, ou valores em falta, para cumprir obrigações futuras.

Como resultado geral e final deste estudo foi sugerida a adequação do fluxo de caixa disponível hoje no sistema da Entidade às necessidades identificadas; a elaboração antecipada de planos de ação referentes a projetos específicos financiados por verbas originadas de subvenções e fundos especiais, e a utilização integral do orçamento como uma ferramenta de planejamento e controle das atividades financeiras da Associação de Classe XXX.

A implementação e uso desses instrumentos de controle financeiro, além dos que a Entidade já utiliza, será essencial para suprir as deficiências encontradas e proporcionar um controle e uma gestão eficiente, confiável e transparente dos recursos recebidos e utilizados na Entidade.

Para a ampliação do presente tema e como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo mais aprofundado dos controles internos, da aplicação do orçamento e de planos de ação em outros tipos de organizações sem fins lucrativos, a fim de verificar as diferentes realidades de cada entidade e qual o tipo de controle financeiro utilizado.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Charles Dias de. **Apostila de Administração Financeira I: ênfase em controles gerenciais, previsões e análises Financeiras.** Disponível em: <http://www.professores.unirg.edu.br/charles/admfin/Apostila1.pdf>, acesso em 12/05/2007.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2003.
- ATTIE, Willian. **Auditoria interna : Conceito e Aplicação.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENÍCIO, João Carlos. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil.** São Paulo: Global, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.
- Conselho Federal de Contabilidade. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social.** 2ª ed. Brasília : CFC, 2004. disponível em: [http://www.cfc.org.br/uparq/Livro\\_ManualFundacoes2ed.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_ManualFundacoes2ed.pdf). Acesso em 22/04/07.
- Conselho Federal de Contabilidade. **Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 19.4. Incentivos Fiscais, Subvenções, Contribuições, Auxílios e Doações Governamentais.** Disponível em: [http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/nbct19\\_4.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/nbct19_4.htm). Acesso em 27/05/2007
- COOK, J.W.; WINKLE, G.M. **Auditoria: Filosofia e Técnica.** São Paulo: Saraiva, 1983.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CRUZ, Célia. **Ética e Transparência: Duas importantes ferramentas na captação de recursos.** Revista Filantropia - Captação de Recursos: julho/agosto 2002. Disponível em: <http://www.idis.org.br>. Acesso em 13/05/07.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 1997.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOMES, Josir Simeoni. **Controle gerencial na era da Globalização**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte: FACE/UFMG, v. 8, n. 2, p. 26-36, out. 1997.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JEREMIAS, Cristiane. **Um estudo das formas de contabilização dos recursos econômico-financeiros em entidades sem fins lucrativos não governamentais**. Dissertação de Mestrado em Administração, UFSC: 2000.
- PEYON, Luiz Francisco. **Gestão contábil para o terceiro setor**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2004.
- ROESCH, Silvia Maria de Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, Alexandre Morais da et. al. **Marco legal do terceiro setor: aspectos teórico e prático**. Florianópolis: Tribunal de Justiça, 2003.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- SEBRAE/SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Gestão de Finanças**. Programa de Capacitação Empresarial Faça e Aconteça, 2005.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração & Controle**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- THIESEN, João Arno de Oliveira. **A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisão**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, p. 8-13, maio/2000.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8ª ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.
- WALTER, Milton Augusto. **Manual de tesouraria**. 2ª ed. Manuais CNI: Rio de Janeiro, 1985.
- WERNKE, Rodney. **Medidas de controle aplicáveis à gestão de contas a receber**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, p. 6-15, Out. 2003.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra:1995.