

## **A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE SITUADA EM BELO HORIZONTE**

Ana Paula de Araujo<sup>1</sup>  
Cristiane Carolina Fernandes<sup>2</sup>  
Carolina Moreira Fernandes<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo geral demonstrar a importância dos controles internos em uma empresa de grande porte. Foram contextualizados nessa pesquisa os controles internos como ferramentas de gestão contábil e de controladoria no qual proporcionam um bom desempenho para uma organização. Além disso, buscou demonstrar os mecanismos de controles internos e como esses procedimentos são relevantes nas operações de uma entidade. O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva realizada através de um estudo de caso. Esse estudo apresenta ainda análises dos mecanismos de controles internos em três setores específicos que envolvem uma das principais operações da empresa abordada, com o intuito de relatar a importância dos mesmos para a organização. Desta maneira, pode-se confirmar através dos atos e fatos ocorridos ao longo desse trabalho que um adequado funcionamento dos controles internos em uma organização de grande porte, pode assegurar as suas operações, processos e conseqüentemente suas informações contábeis e tomadas de decisões acerca de seus negócios. Além disso, a utilização dos mecanismos desses controles, pode reduzir a possibilidade de riscos e perdas financeiras da entidade.

**Palavras-chave:** Controles Internos; Gestão Contábil; Controladoria.

---

<sup>1</sup> Graduando (a) em Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIBH – e-mail: anaaraujo015@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando (a) em Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIBH – e-mail: cristiane.cfernandes@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor (a) orientador (a). Mestre em Ciências Contábeis. E-mail: karolmf3@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Devido ao grau de complexidade das organizações, tem se verificado a importância dos controles internos como ferramentas de gestão que contribuem para uma melhor administração da entidade e conseqüentemente, resultados mais seguros acerca de suas operações e de seu patrimônio.

Os controles internos são altamente eficazes para proteger as informações e dados de uma entidade, eles proporcionam maior confiabilidade para os atos e fatos da contabilidade e da organização como um todo.

Além disso, toda organização está sujeita a assumir riscos em suas atividades que podem ser previsíveis ou não, e dependendo do grau de relevância dos mesmos a consequência pode ser de grandes perdas, podendo até mesmo impedir sua continuidade e competitividade no mercado. Sendo assim, as empresas enfrentam grandes desafios em sua gestão para salvaguardar suas operações, principalmente no que concerne aos seus ativos e todo o seu patrimônio.

Com base nesse fundamento, tem-se como pergunta de pesquisa: Qual a importância dos controles internos em uma empresa de grande porte?

Com o intuito de responder à pergunta desta pesquisa, pretende-se alcançar o objetivo geral de demonstrar a importância dos controles internos uma empresa de grande porte que atua no ramo de mineração situada em Belo Horizonte.

Os objetivos específicos desta pesquisa são: contextualizar a importância dos controles internos na organização; identificar o funcionamento dos mecanismos de controles internos nas operações de uma entidade e evidenciar os controles internos como ferramentas de gestão.

Para que a empresa tenha uma boa gestão de suas operações e de seu negócio, é necessário que ela utilize métodos de controles internos em suas áreas, pois resultará no alcance de seus objetivos além de obter maior segurança de seus resultados, garantido assim a sua continuidade e competitividade no mercado.

Nesse sentido, o desenvolvimento desse tema pode proporcionar maiores conhecimentos, enfatizando a utilização e importância dos instrumentos de controles internos nas operações de uma organização.

Levando em consideração as responsabilidades, o fluxo de pessoas e as operações das empresas de grande porte, estes controles depois de implementados permitem que a empresa trabalhe com mais fluidez e obtenha o maior retorno possível dos seus negócios.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTABILIDADE**

Através da contabilidade são extraídas informações úteis para auxiliar na tomada de decisões em uma organização, além de registrar as movimentações do patrimônio, ela é responsável pela escrituração e registro dos atos e fatos ocorridos nas operações de uma empresa no qual poderá verificar ao final de cada exercício se houve lucro ou prejuízo na entidade.

Segundo Avila, (2012, p. 27):

A contabilidade é a ciência que se ocupa do registro, por meio de técnicas próprias, dos atos e fatos da administração das entidades econômico financeiras que possam ser expressos monetariamente, possibilitando o controle, o estudo e a interpretação das variações do patrimônio da empresa, bem como fornecendo informações a todos os usuários interessados.

Nesse sentido, a contabilidade é fundamental em todas as entidades garantido o controle de todos os atos e fatos ocorridos em seu patrimônio.

Para Athar, (2005 p.6), “a contabilidade se divide em duas funções, a função econômica e a função administrativa”.

O autor menciona que a função econômica se expressa pela determinação do lucro e a função administrativa é representada em linhas gerais pelo controle do patrimônio. O referido autor salienta que é por meio dos dados fornecidos pela contabilidade que a organização tomará suas decisões.

Desta forma, a contabilidade está constantemente ligada aos controles de uma entidade, seja eles financeiros, patrimoniais ou aqueles que vão conduzir a efetividade e veracidade de suas demonstrações.

Attie, (1987, p.201), afirma a importância da função da contabilidade e os instrumentos de controle internos da seguinte forma:

A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa.

Sendo assim, para que a contabilidade seja útil e possa auxiliar os gestores com eficácia é necessário que ela seja realizada de forma clara e segura, sendo exercida a partir da utilização de métodos e procedimentos de controles internos em todas as suas operações, agindo desta forma estará ligada a proteção de todo o patrimônio, reduzindo riscos e possíveis irregularidades a respeito das informações contábeis de uma empresa.

## 2.2 GESTÃO CONTÁBIL E CONTROLADORIA

A função da contabilidade vai além de apurar dados, é necessário que ela tenha visão gerencial sobre os atos e fatos ocorridos nas organizações. E é através da controladoria que a contabilidade poderá exercer a sua função gerencial. Controlando as operações de uma organização com o objetivo de proporcionar soluções, métodos a serem seguidos e uma melhor gestão da entidade.

Oliveira; Perez; Silva, (2011, p.5), define a controladoria da seguinte forma:

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

A controladoria visa proporcionar as organizações um melhor controle de suas informações, é ela que conduz as decisões mais importantes a serem tomadas por uma empresa.

Para que a controladoria exerça sua função são utilizados vários procedimentos, dentre eles estão o planejamento estratégico, o orçamento, a prestação de contas, o fornecimento das demonstrações financeiras, a gestão de riscos e os controles internos que será um dos métodos a ser abordado nesse estudo.

Ainda segundo Oliveira; Perez; Silva, (2011, p.7):

A controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Com base nessas definições, através da controladoria que uma entidade busca ter uma melhor gestão sobre sua empresa, criando métodos e procedimentos para conduzir as operações da organização. E sendo os controles internos instrumentos da controladoria, eles estão literalmente ligados a essas definições para o funcionamento adequado dos processos operacionais de uma empresa.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles internos são ferramentas fundamentais para salvaguardar os dados, ativos e informações de uma entidade. O controle está relacionado ao domínio sobre determinada situação a fim de alcançar um objetivo já pré-estabelecido.

O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados define controle interno da seguinte forma:

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas nas empresas para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas. (INSTITUTO AMERICANO DOS CONTROLES PUBLICOS CERTIFICADOS, apud CREPALDI, 2012, p.415).

Diante disso, controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável no que concernem as operações de uma entidade e conformidade das informações contábeis.

Assim sendo, os controles internos estão diretamente relacionados às operações de uma empresa. Com base nesse mecanismo podem-se controlar os atos e fatos ocorridos na entidade e traçar procedimentos a serem seguidos para um bom andamento de uma organização.

“São os controles internos que vão permitir prever, observar dirigir ou dominar os acontecimentos nas operações que ocorrem dentro das empresas que produzem reflexo em seu patrimônio”. (FRANCO, 2001, p. 267).

Além disso, os controles internos são garantidos pela lei Sarbanei Oxley – SOX, que estabelece para as organizações a sua execução, monitorando o funcionamento destes controles em relação aos relatórios financeiros e a divulgação de informações contábeis da entidade.

Quadro 1 – Definições de controle interno

| Definição de controle interno  |   |
|--|---|
| O controle interno em uma organização representa o conjunto de métodos e procedimentos com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos seus negócios.  | Almeida, Marcelo Cavalcanti, (2010)       |
| O controle interno em uma organização significa planos organizacionais e coordenação de um conjunto de métodos e medidas adotado numa empresa a fim de salvaguardar o ativo e verificar a exatidão e a veracidade de registros contábeis, promover a efetividade de sistema de informação contábil e eficiência operacional assim como fomentar uma grande adesão as políticas da organização. | Imoniana, Joshua Omone, (2008)            |
| Os controles internos são ações tomadas pela administração para aumentar a probabilidade de que as metas e os objetivos estabelecidos serão atingidos.   | Barreto, Davi<br>Graeff, Fernando, (2011) |
| O controle interno compreende mecanismos que visam preservar a integridade da organização, de seus ativos e das pessoas que nela interagem reduzindo assim os riscos. Em geral as empresas elaboram um manual de normas que visa tornar sua aplicação mais operacional e pragmática.   | Frezatti, Fabio, <i>et al.</i> ,(2009)    |

Fonte: pesquisa (2016)

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NAS EMPRESAS

A controladoria possui uma importante ferramenta de gestão que são os controles internos, através deles que a administração poderá traçar procedimentos para um bom desempenho da organização, eles funcionam como guias para conduzir a forma de como certas atividades da empresa serão executadas.

Almeida (2010, p.42), faz a seguinte afirmação:

Controle interno representa em uma organização os procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar na condução ordenada dos negócios de uma organização.

Nesse sentido, os controles internos que irão proteger as informações contábeis de uma organização. Sua utilização poderá proporcionar a empresa maior confiabilidade de seus atos e fatos, transparência em suas demonstrações contábeis e seus resultados, além de uma melhor administração de suas operações com base em uma gestão mais eficaz e controladora.

## 2.5 MECANISMOS DE CONTROLES INTERNOS

Os mecanismos de controles internos contribuem para um bom andamento e execução dos controles internos nas organizações. Eles que vão proporcionar os fundamentos e procedimentos a serem utilizados nas operações de uma entidade.

Segundo informações extraídas no Portal de Auditoria (2013), os mecanismos de controles internos podem ser: sistema de autorização de transações, segregação de função, confrontação dos ativos com os registros e documentação de procedimentos.

### 2.5.1 Sistema de autorização e aprovação de transações

Este sistema impede que uma única pessoa tenha acesso a todas as operações de uma empresa ou tome decisões sem haver uma prévia consulta a um superior capacitado.

Segundo, Attie (1987, p.203):

Para que uma operação ou transação se concretize eficazmente é necessário que haja aprovação em cada uma das etapas necessárias ou nos pontos de equilíbrio para o cumprimento do programa de administração, segundo responsabilidades determinadas.



Com esse controle, as operações da empresa são limitadas de acordo com o cargo que o funcionário possui, em outras palavras, quem registra um fato contábil não pode ser a mesma pessoa que tenha acesso para aprová-lo. O registro deve ser aprovado por outra pessoa diferente da que o efetuou para concretizar a operação.

Já para Almeida, (2010, p. 47) “o sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos dentro do período de competência”.

Segundo essa definição, esse mecanismo protege e controla as operações da empresa reduzindo a possibilidade de riscos e falhas, restringindo os acessos completo de algumas áreas ou funções na execução de determinadas atividades e transações. “As rotinas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra”. ALMEIDA, (2010, p. 48).

### 2.5.2 Segregação de função

A segregação de função estabelece que os processos da empresa devam ser separados de acordo com cada centro de responsabilidade. O sistema segrega as funções dentro de uma entidade, pois uma mesma pessoa ou setor não pode ter os mesmos acessos e autorizações que outras. Existe uma segregação de áreas e pessoas de acordo com cada atividade realizada.

De maneira geral, Attie (2011, p.195), define:

Segregação de funções estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

Esse mecanismo determina que as operações devam ser restringidas por funções, cada área dentro de uma organização é responsável por determinada atividade, de

maneira que um setor possa controlar o outro, ou seja, um fato que se inicia em determinada área, será finalizado ou controlado em outra, proporcionando maior segurança nos processos da empresa.

Crepaldi (2012, p. 428), confirma esse entendimento com a seguinte afirmação:

Os registros contábeis compreendem o razão geral, o registro inicial intermediário e final. O acesso a esses registros representa às pessoas que os preparam ou manuseiam informações que servem de base para sua elaboração, em circunstâncias que lhes permitem modificar os dados desses registros. Por exemplo, caso o funcionário tenha acesso aos ativos e registros contábeis, poderia desviar fisicamente o ático e baixa-lo contabilmente para despesa o que ocultaria permanentemente essa transação.

Sendo assim, esse controle de segregação de função é importante para salvaguardar os ativos, a informação contábil e as operações de uma organização.

### 2.5.3 Confrontação de ativos com registros

Em alguns momentos a empresa precisa confiar seus bens e direitos à responsabilidade de seus funcionários, mas, para que isso ocorra de forma segura, é necessário que haja um método para isso. A confrontação dos ativos com os registros é um dos meios de controles internos que tem por função proteger e controlar os ativos de uma entidade.

Crepaldi (2012, p.428), afirma que:

Se a empresa não adota o procedimento de comparar os ativos com os registros contábeis, fica em aberto a possibilidade de um funcionário se apoderar indevidamente do ativo sem que esse fato seja descoberto por muito tempo.

Com esse procedimento, podem-se comparar os ativos com o que efetivamente foi registrado na contabilidade. Através desse controle pode-se saber se houve algum desfalque nas operações ou até mesmo se há algum registro feito incorreto nas operações da empresa.

Assim sendo, os ativos da organização devem ser controlados por pessoas que não tem acessos aos mesmos, ou seja, o colaborador que opera diretamente na execução de determinada atividade que envolvem esses ativos não pode ser o mesmo que vai controlar e conciliar os mesmos.

#### 2.5.4 Documentação de procedimentos

Esse procedimento de controle interno prevê que as atividades da organização deverão ser documentadas de maneira que elas possam ter continuidade e funcionem adequadamente de acordo com as políticas e instruções da empresa independente do funcionário que for executá-la.

Crepaldi (2012, p.449), afirma:

Os procedimentos contábeis e de operação deveriam ser documentados em manuais (de contabilidade e de procedimento) e fluxogramas de modo que as políticas e instruções da empresa possam ser conhecidas de maneira explícita e uniformemente aplicadas.

Com esse controle é necessário à criação de normas e procedimentos por escrito a serem seguidos pelos empregados, além de manuais e fluxogramas para determinar a execução das atividades e os processos operacionais da organização de maneira que as mesmas possam ser controladoras e terem continuidade independente dos funcionários que forem exercê-las.

Além disso, esse mecanismo visa garantir que determinados atos de operações sejam documentados de maneira que possam comprovar a veracidade da transação e informação contábil.

Para Oliveira; Perez; Silva, (2011, p.136), “esses controles são os inseridos no fluxo de diário da documentação, visando garantir que o processamento de uma informação em determinado estágio, seja conferido nos estágios seguintes”.

### 3 METODOLOGIA

Para chegar nos propósitos expostos para elaboração desse estudo, primeiramente procurou-se pesquisar livros da área de contabilidade, controladoria e auditoria contábil no qual abordam temas concernentes aos controles internos nas organizações, além da lei Sarbanes-Oxley com objetivo de fundamentar a definição dos assuntos que envolvem o tema abordado.

O presente estudo refere-se a uma pesquisa qualitativa e descritiva com a finalidade de estudar os fundamentos dos controles internos e analisar o funcionamento dos mesmos em uma organização.

Cervo; Bervian; Silva (2006, p. 61), caracteriza uma pesquisa descritiva da seguinte forma:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características.

Em virtude disso, foi realizado análises dos mecanismos de controles internos em uma empresa de grande porte situada em Belo Horizonte. Essas análises foram realizadas a partir das respostas obtidas em entrevistas estruturadas a três coordenadores graduados no curso de Ciências Contábeis e que coordenam os setores de *Cash Management*, *Accounting Payable* e *General Accounting*.

Av. Prof. Mário Werneck, 1685 - Estoril - CEP: 30455-610 BH/MG  
(31)3319.9500

A entrevista teve o intuito de verificar a característica e funcionamento dos controles internos nas operações da empresa para correlacionar essas práticas com os fundamentos abordados em pesquisas bibliográficas.

Além disso, foi realizada uma entrevista estruturada com um dos gestores da organização para obter respostas do contexto geral abordado nesse estudo no que concerne à importância dos controles internos na gestão de uma entidade.

A análise de dados foi feita a partir das respostas obtidas nas entrevistas com o objetivo de verificar se existe o funcionamento dos controles internos na organização e qual é sua importância para a entidade. Além disso foi realizado uma triangulação de evidências para possibilitar um estudo mais profundo sobre a empresa.

A escolha de uma organização de grande porte situada em Belo Horizonte é devido à mesma ter em suas operações sistemas de controles internos e ter um setor de controladoria para ter uma boa gestão de seus negócios.

## **4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

### **4.1 LEVANTAMENTOS DE DADOS**

#### **4.1.1 Caracterização da Empresa**

A organização objeto desse estudo é uma empresa de grande porte que está há quase 100 anos no mercado atuando no ramo de mineração. A empresa respeita os mais elevados padrões de governança e o seu conselho de administração conta com dez administradores não executivos independentes, incluindo o presidente do conselho.

Atualmente a entidade possui 5400 empregados e várias operações para conduzir o seu negócio. Dentre as operações da entidade, podem-se destacar aquelas que estão diretamente ligadas à sua contabilidade que são os setores de *Accounting Payable*, *Cash Management* e *General Accounting*, analisados nesta pesquisa.

Para que os objetivos desse estudo fossem alcançados, foi avaliada a estrutura das áreas mencionadas no parágrafo anterior, assim como o funcionamento dos mecanismos de controle interno em cada uma delas para que a partir disso fosse possível mensurar a importância desses métodos na entidade.

Em busca de uma melhor percepção sobre a estrutura dessas áreas e o funcionamento dos controles internos, foi realizada uma entrevista estruturada com os coordenadores de cada departamento, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Utilização dos controles internos

| Setor              | Entrevista  | Operação   | Controles a serem verificados   |
|--------------------|---|--|---|
| Accounting Payable | Realização de entrevista com o coordenador responsável pelo setor com o intuito de verificar os controles internos existentes e demonstrar sua importância para entidade. | Registro de todas as contas a pagar da organização   | Segregação de Funções / Autorização de acesso e aprovações / Confrontação dos Ativos com os Registros / Documentação de procedimentos |
| Cash Management    | Realização de entrevista com o coordenador responsável pelo setor com o intuito de verificar os controles internos existentes e demonstrar sua importância para entidade. | Pagamento de todos os numerários e gestão do caixa da organização  |   |
| General Accounting | Realização de entrevista com o coordenador responsável pelo setor com o intuito de verificar os controles internos existentes e demonstrar sua importância para entidade. | Gestão de todas as contas contábeis da entidade, assim como as operações de contabilidade, controle de ativos. |   |

Fonte: pesquisa (2016)

O quadro acima demonstra a estrutura de cada departamento pesquisado, qual as atividades realizadas em cada um deles e quais os controles que foram analisados com base na entrevista realizada.

#### 4.1.2 Accounting Payable

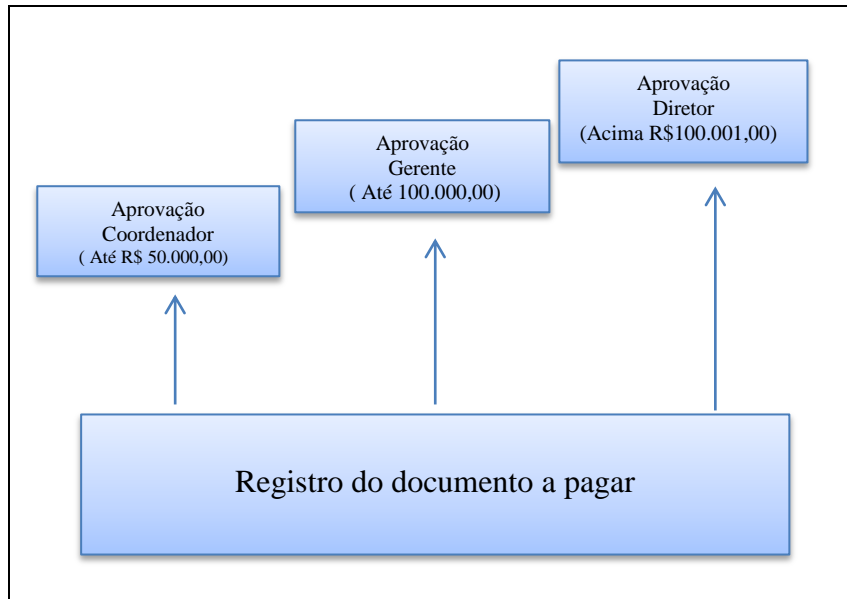
Segundo o coordenador de *Accounting Payable*, o adequado funcionamento das atividades de contas a pagar da organização no que concerne a utilização dos controles internos, garantirá maior confiabilidade no capital de terceiros da organização, pois é esse departamento que cuidará que todos os registros de fornecedores, e pagamento de despesas sejam realizados adequadamente.

De acordo com o entrevistado, o registro de contas a pagar só acontece mediante os documentos que comprovem a transação dos mesmos, esses documentos podem-se caracterizar como contratos previamente estabelecidos, ordem de compra ou solicitações de pagamento devidamente aprovadas.

Além disso, todas as contas necessitam passar por um processo de autorização antes de serem encaminhadas para o setor de pagamentos, ou seja, os registros das mesmas só são efetivados mediante essas aprovações.

As pessoas autorizadas a realizarem essas aprovações são aquelas que possuem cargos de coordenação, gerência e diretoria, quanto maior for o valor da conta a pagar, maior é a alçada de aprovação, como verifica-se na análise do Quadro 3.

Quadro 3: Processo de aprovação



Fonte: pesquisa (2016)

Ainda de acordo com o entrevistado, os registros das contas são realizados sem um padrão adequado de sequência numérica.

Além disso, a área possui um sistema próprio que guarda todas as documentações em que são baseados os seus registros com o intuito de comprovar os registros em momentos atuais e futuros.

#### 4.1.3 Cash Management

Segundo o coordenador de *Cash Management* esse setor é o responsável pelos pagamentos de todos os numerários e contas a pagar em geral registradas pelo departamento de *Accounting Payable*. Além disso, esse setor possui a gestão de caixa da entidade controlando o fluxo de caixa e os recursos financeiros da empresa.

De acordo com o entrevistado, o acesso aos sistemas de banco da organização é restringido para que apenas os colaboradores que efetuam os pagamentos tenham



autorização para acessá-lo. Há uma segregação de funções e setores entre os empregados que registram as notas e aquelas que efetuam os pagamentos.

Ainda segundo o entrevistado o mesmo funcionário que efetua os pagamentos concilia as contas de banco da entidade. As conciliações são realizadas diariamente com o intuito de ter certo controle sobre essas operações.

Além disso, a empresa possui um caixa pequeno que funciona no sistema de fundo fixo no qual é realizado o desembolso de pequenas despesas, que não sejam pagamentos a fornecedores, salários e comissões. Todos os desembolsos são realizados mediante à documentos que possam comprovar a operação.

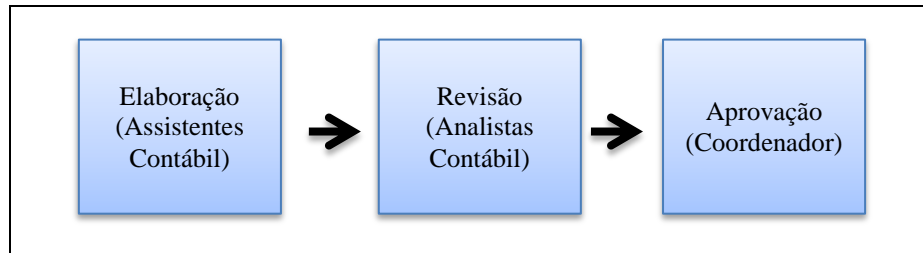
#### 4.1.4 General Accounting

Conforme informações do coordenador de *General Accounting* esse setor é responsável por gerar os dados contábeis da organização, registros contábeis, apurar balancetes, balanços, demonstração do resultado do exercício e gestão das contas contábeis da organização.

O entrevistado relatou que a empresa prepara periódicas conciliações para todas as contas contábeis da entidade com o objetivo de ter o controle absoluto dos valores registrados na contabilidade.

As conciliações dessas contas são passadas por um processo de elaboração, revisão e aprovação no qual as funções de cada uma dessas etapas são segregadas dentro do setor, como demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4: Processo de elaboração e segregação



Fonte: pesquisa (2016)

Além disso, todos os lançamentos contábeis devem possuir respaldos e aprovações para que sejam efetivados dentro do sistema. Entretanto, não são somente os empregados de contabilidade que tem acesso a esses registros.

Ainda o coordenador afirma que há uma segregação de funções entre quem tem acesso aos ativos da organização e o empregado que concilia e controla esses ativos. Os funcionários do setor de *General Accounting* realizam esse processo, mas não tem acesso sobre os ativos.

#### 4.1.5 Gestor

Conforme entrevista realizada com um dos gestores da entidade, o mesmo informou que a empresa se preocupa em ter uma gestão corporativa e como medidas de controles internos para tornar sua gestão mais eficaz e conseqüentemente suas operações mais seguras.

Para o entrevistado, a importância dos controles internos, está ligada a todas as áreas da entidade, principalmente as que foram estudadas nas quais constam os resultados financeiros da organização.

O gestor menciona que não somente os setores estudados, mas todos os departamentos da organização possuem fluxogramas e manuais internos de suas

atividades com o intuito de assegurar a continuidade e procedimentos adequados das operações de cada área.

Além disso, o entrevistado afirma que existe além de um setor de controladoria que proporciona uma melhor gestão e controle sobre a entidade e esses departamentos, a empresa tem um setor específico de auditoria interna para avaliar a exatidão e funcionamento dos controles internos na organização.

## 4.2 ANÁLISE DE DADOS

A importância dos controles internos em uma organização está correlacionada a diversos fatores e processos que ocorrem dentro de uma entidade. Observa-se a necessidade de primeiramente avaliar determinadas áreas para se determinar a importância desses controles na organização como um todo.

Através da avaliação do funcionamento dos mecanismos de controles internos nas áreas de *Cash Management*, *Accounting Payable* e *General Accounting* pode-se avaliar a utilização desses controles pela organização e verificar como funciona os mesmos e se existe alguma falha desses mecanismos em alguma dessas operações.

Pode-se analisar que nos processos de *Accounting Payable* a entidade preocupa-se com a segregação de funções, acesso aos sistemas para registro das contas e documentação de procedimentos.

Entretanto, existe um controle que ainda encontra-se falho, não existe uma sequência numérica para registros das contas a pagar o que torna esse processo inseguro, pois pode ocorrer o risco dessas contas serem registradas em duplicidade ocasionando em uma maior onerosidade no capital de terceiros da empresa, pois de acordo com o Portal de Auditoria (2013), as contas a pagar devem ter atribuição de numeração consecutiva a faturas e registros com controle específico.

No que diz respeito aos controles internos no setor de *Cash Management*, pode-se analisar que os mecanismos funcionam adequadamente com exceção da segregação de funções que apresenta certa falha no que concerne aos pagamentos de numerários e conciliações das contas de banco.

Segundo Melo; Santos, (2015, p.115), “a segregação de funções estabelece que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis”.

De acordo com essa definição, o empregado que efetua os pagamentos não pode ser o mesmo que concilia as contas de banco, pois pode ocorrer o risco de pagamentos serem efetuados em duplicidade ou serem destinados para terceiros que não sejam realmente devidos e o colaborador omitir essas informações nas conciliações desses pagamentos. Vale ressaltar que o tamanho desse risco pode influenciar nas demonstrações financeiras da organização.

Para Crepaldi, (2012, p. 432), “qualquer pessoa, deliberadamente ou inadvertidamente, cometerá erros; entretanto, é provável que se descubram os erros se o manejo de uma transação está dividido entre duas ou mais pessoas”.

Já no que concerne ao setor de *General Accounting*, a única falha observada é referente ao mecanismo de restrição ao acesso no sistema, pois por mais que somente esse setor efetue determinados registros contábeis, com exceção das contas a pagar e de banco, o sistema não tem uma limitação bloqueando que colaboradores de outros setores realizem essa operação.

Esse processo pode ocasionar que outras pessoas ou áreas realizem contabilizações indevidas refletindo nas informações contábeis da organização. Ou seja, ocorrendo essa situação, a mesma pode distorcer os dados patrimoniais da entidade, pois de acordo com os autores Melo e Santos (2015) a probabilidade das deficiências de controles internos podem levar a distorções relevantes nas demonstrações contábeis de uma entidade.

Assim sendo, a partir dessas análises pode-se medir a aplicabilidade dos mecanismos de controles internos e as falhas ainda existentes nessas amostras da organização. Comparando o funcionamento desses controles com as falhas, pode-se notar que, em cada setor está presente uma falha de controle, o que pode aumentar a possibilidade de riscos e perdas financeiras para a organização.

No Quadro 5 apresenta-se a compilação dos controles internos, se cada setor utiliza estes controles internos e quais são eles, além de demonstrar também as falhas e as possíveis consequências que podem ocorrer devido a não utilização destes controles.

Quadro 5: Demonstrativo dos controles internos utilizados

| Departamento       | Controles internos executados |                                     |   |                               | Falha de controle interno   | Importância (consequência da falha)  |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|---|--|
|                    | Segregação De funções         | Autorização de acesso e informações | Confrontação de ativos com os registros | Documentação de procedimentos |   |  |
| Cash Management    | Não                           | Sim                                 | Não                                     | Sim                           | O mesmo funcionário que efetua os pagamentos de numerários concilia as contas de banco.   | A falta desse controle pode ocasionar em uma maior possibilidade de erros, além de fraudes nos lançamentos contábeis, pois uma mesma pessoa pode pagar determinada conta mas inibir essa informação na conciliação bancária. |
| Accounting Payable | Sim                           | Sim                                 | Sim                                     | Sim                           | Apesar do setor cumprir os quatro mecanismos de controles internos citados no presente quadro, ainda existe uma falha de controle interno no que concerne a falta de sequência numérica ou controle específico para registro das contas a pagar | Esse controle assegura que não tenha duplicidade no registro das contas e consequentemente uma maior onerosidade para o capital de terceiros da empresa.   |
| General Accounting | Sim                           | Não                                 | Sim                                     | Sim                           | O sistema de lançamentos contábeis não é limitado para que somente pessoas do setor e autorizadas tenham acesso   | A falta desse controle pode ocasionar que outras pessoas não autorizadas possam efetuar lançamentos contábeis indevidos o que pode refletir nas demonstrações contábeis da organização.                                      |

Fonte: pesquisa (2016)

Portanto, com base nas evidências apuradas e apresentadas no Quadro 5, pode-se evidenciar o tamanho da importância dos controles internos em uma organização de grande porte.

Além disso, podem-se analisar os possíveis riscos operacionais devido à falta de um controle interno eficaz, pois são os mecanismos de controle que vão salvaguardar as operações de uma organização e por consequência reduzir a possibilidade de riscos.

Quanto maior for a utilização de controles internos em uma entidade, menor será a possibilidade de riscos que a mesma está sujeita, ou seja, maior será o controle da gestão sobre as operações da organização e de todos os dados contábeis e patrimoniais da entidade como um todo.

Sendo assim, os controles internos são ferramentas fundamentais em uma organização, principalmente as que concentram um maior fluxo de operações, e a aplicabilidade desses mecanismos conduz a um bom e adequado funcionamento dos negócios e atividades da empresa, reduzindo a possibilidade de riscos e proporcionando maior transparência em suas operações e em seus resultados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

Através dessa pesquisa foi possível demonstrar a importância dos controles internos em uma organização de grande porte e como esses procedimentos se tornam ferramentas fundamentais para assegurar as operações das empresas, embasar as informações contábeis e produzir resultados financeiros seguros.

Pode-se analisar que um adequado funcionamento dos mecanismos de controles internos pode reduzir a possibilidade de erros operacionais e possíveis fraudes dentro de uma organização. Além de proporcionar uma gestão mais eficaz e segura

de suas decisões devido aos atos e fatos ocorridos na organização serem altamente controlados.

Logo se percebe que os controles internos quando bem empregados e utilizados corretamente reduzem a possibilidade de riscos e se tornam importantes para conduzir as operações de uma empresa e proteger seus ativos.

Mas, pode-se notar, para que os controles internos sejam eficientes é preciso que a organização esteja engajada e conscientizada de seus fundamentos e de sua importância, pois, para que haja um bom desenvolvimento da empresa é necessário que os mecanismos de controles internos sejam implantados pela gestão da empresa e, seguidos minuciosamente por todos os seus colaboradores.

Dessa forma, de acordo com essas considerações é possível demonstrar a importância dos controles internos em uma organização e evidenciar a necessidade de um adequado funcionamento dos mesmos na entidade.

Sendo assim, sugere-se que este estudo possa evidenciar a importância dos controles internos e proporcionar aos gestores da empresa uma maior atenção às falhas encontradas nos mecanismos de controles internos e que, conseqüentemente, haja uma correção das mesmas para segurança dos dados e operações da organização.

O presente estudo não se limita somente a empresa estudada e as áreas analisadas, mas pode ser utilizado em qualquer organização independente do ramo de atuação e adaptados de acordo com as características e necessidades presentes em suas áreas, desde que atenda a essência de um adequado funcionamento de controles internos de acordo com as pesquisas bibliográficas e as normas vigentes ao assunto.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATHAR, Raimundo Abhen. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2005.

ATTIE, Willian. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1987.

AVILA, Carlos Alberto. **Gestão contábil para não contadores**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

BARRETO, Davi; GRAFF, Fernando. **Auditoria**: Teoria e exercícios comentados. 2. ed. São Paulo: Método, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCO, Hilario; MARRA, Enersto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fabio *et al.* **Controle gerencial**. Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico comportamental e sociológico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IMONIANA, Joshua Omone. **Auditoria de Sistemas de Informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Moises Moura; SANTOS Ivan Ramos. **Auditoria Contábil**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez Jr.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL DE AUDITORIA. **Controles Internos**. Prevenção e gestão de riscos Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br>>. Acesso 5 de setembro de 2016.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Entrevista com gestor e coordenadores

#### 1º ENTREVISTA (GESTOR)

1 - Em sua opinião qual é a importância dos controles internos na gestão da organização? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 - Todas as principais operações da empresa estão claramente definidas nos manuais internos da organização? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 - Existe um responsável para verificar se esses controles estão funcionando adequadamente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2º ENTREVISTA (COORDENADOR DE CASH MANAGEMENT)

1 – Como funciona o setor de Cash Management na organização? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 – O acesso ao sistema de banco é restringido para que apenas os colaboradores que efetuam os pagamentos tenham autorização para acessá-lo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 – Há uma segregação de funções entre os colaboradores que registram as contas a pagar e os que efetuam os pagamentos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – os colaboradores que efetuam os pagamentos são os mesmos que conciliam as contas de banco? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 – A caixa pequena funciona no sistema de fundo fixo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3º ENTREVISTA (COORDENADOR DE ACCOUNTING PAYABLE)

1 – Como funciona o setor de Accounting Payable na organização?

\_\_\_\_\_

2 – Os registros das contas a pagar são realizados mediante a conferência de contratos, ordem de compra ou solicitações de pagamento?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 – Todas as contas a pagar têm que passar por aprovações? Como funciona esse processo?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – Existe um padrão de sequencia numérico para registro das contas a pagar?

\_\_\_\_\_

5 – Como funciona a guarda de documentos dessa área?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4º ENTREVISTA (COORDENADOR DE GENERAL ACCOUNTING)

1 – Como funciona o setor de General Accounting na organização?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 – A empresa prepara periódicas conciliações para todas as contas bancárias?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 – As conciliações das contas são passadas por um processo de elaboração, revisão e aprovação no qual as funções de cada uma dessas etapas são segregadas?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – Há uma segregação de funções entre os registros contábeis e o acesso aos ativos?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 – Há um confronto entre os ativos e os registros contábeis?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

