

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JACKSON LEANDRO PIRES AUGUSTO

BELO HORIZONTE

2016

**Jackson Leandro Pires Augusto**

**A UTILIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA DESENVOLVIMENTO DA  
ATIVIDADE OPERACIONAL: UMA ANÁLISE EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

Monografia apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Controladoria e IFRS, em cumprimento as exigências da Disciplina CIC 071 – Projeto de Pesquisa em Contabilidade.

Área de Concentração: Controladoria e IFRS

**Orientadora:** Prof. (a). Rosimeire P. Gonzaga

**Belo Horizonte  
2016**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MONOGRAFIA APRESENTADA AO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
MINAS GERAIS COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EM CONTROLADORIA E IFRS.

**A UTILIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO PARA DESENVOLVIMENTO DA  
ATIVIDADE OPERACIONAL: UMA ANÁLISE EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL**

**RESUMO DAS AVALIAÇÕES:**

1. Do professor orientador \_\_\_\_\_
  2. Da apresentação oral \_\_\_\_\_
  3. Nota final \_\_\_\_\_
- CONCEITO** \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho a Deus,  
aos Meus Companheiros de  
Trabalho, Familiares e minha  
namorada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Sei que agradecer é preciso, mas encontrar palavras adequadas à dimensão do sentimento é tarefa difícil. Em alguns momentos pensei em desistir, mas foram vocês que me fizeram acreditar e concluir este trabalho.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a Deus pela oportunidade de realizar mais uma conquista.

Agradeço aos amigos da contabilidade Papyrus Alexandre, Aloísio, Clerenice, Leonardo, Carlos e Wudson. Um agradecimento especial ao Rafael que contribuiu diretamente na elaboração do trabalho, além de sempre oferecer apoio durante o curso.

A minha namorada Cristiane pela força, palavras de apoio e incentivo para conclusão do trabalho.

Agradeço a minha mãe Vanda, minha irmã Thifany e o meu pai Luiz que sempre me apoiaram e me incentivaram nesta caminhada.

Ao minha Orientadora Rosimeire Gonzaga pela força e compreensão nas adversidades do trabalho e por sempre estar a disposição para resolver os problemas.

Agradeço a todos de coração pelo resultado proporcionado no trabalho, que Deus possa iluminar cada um de vocês.

## RESUMO

O objetivo da monografia é averiguar se os controles internos é relevante para as empresas. Para melhor entendimento foi utilizado teorias de autores e pesquisadores sobre a importância da utilização do controle interno, foi selecionado como referência o modelo internacional de estrutura de controle interno, o Coso, sendo aplicado no estudo de caso em um escritório contábil. Nesta organização, foram analisadas o seu sistema de controle interno e a qualidade da sua estrutura, por meio de documentos e entendimento relativo às operações que a entidade utiliza. A importância do seu planejamento, o qual está em processo de adaptação, de forma em que existam arestas a serem revisadas para melhor resultado no sistema utilizado, como a informatização dos processos manuais e criando estratégias para solucionar os retrabalhos e cumprimento dos prazos estabelecidos na organização, para que a mesma tenha resultado eficiente e eficaz nas operações. Conclui-se que uma adequada estrutura de controle interno contribui de maneira favorável para o alcance de um bom nível de excelência na prestação de serviços.

**Palavras-chaves:** Sistema de controle interno. Planejamento. Eficiente e eficaz.

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1 Organograma empresa contábil.**

## **LISTA DE QUADROS**

**QUADRO 1 Associação norte-americanas patrocinadas do Coso.**

**QUADRO 2 Modelo de Coso, diagrama do esquema da PECl.**



## **LISTA DE SIGLAS**

COSO - Comitê das Organizações Patrocinadoras-----	<b>13</b>
ACAPA – Ambiente de Controle, Atividade de Controle e Avaliação de risco -----	<b>15</b>
SIC – Sistemas de Informação e Comunicação-----	<b>15</b>
PCM – Procedimento de Controle e Monitoramento-----	<b>15</b>

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1. Método Coso.....	13
2.2. Lei Sarbanes-Oxley .....	17
2.3. A importância do Controle Interno nas empresas .....	19
2.4. Sistemas de controles .....	20
2.5. Procedimentos Internos .....	21
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	24
3.1 Tipos de pesquisa .....	24
3.2 Quanto aos fins .....	24
3.3 Quanto aos meios .....	24
3.4 Tipo e método de pesquisa .....	25
3.5 Abordagem qualitativa.....	26
3.6. Unidade de análise ou objeto da pesquisa .....	27
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	28
4.1. Ambiente de controle, atividade de controle e avaliação de risco. ....	28
4.2. Sistemas de informação e comunicação .....	31
4.3. Procedimentos de controle e monitoramento.....	32
4.4. Resultados obtidos .....	33
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>APÊNDICE – Roteiro de Entrevista</b> .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Imoniana e Nohara (2005) retrata que as diversas inconsistências de informações, inverdades nas demonstrações financeiras das organizações mundiais, fizeram surgir necessidade das empresas buscarem o primor corporativo por meio de Controles Internos eficazes, com o objetivo de estabelecer novamente a confiança empresarial no mercado financeiro.

De acordo com Almeida (2010), é necessário adequar a estrutura dos controles internos nas empresas para o cumprimento de obrigações, visando obter vantagem e credibilidade na tomada de decisão. Almeida (2010) relata que controle interno é o conjunto de procedimentos e métodos que facilitam na gestão das ferramentas empresariais produzindo dados confiáveis.

Os controles internos implantados em uma empresa são utilizados para certificar que as tarefas, as regras e os procedimentos sejam acatados de acordo com as metas, os planos e as estratégias definidas pelo conselho da Administração. (GOMES; SALAS, 2001)

Em alguns casos os controles são apropriados e eficientes; neste sentido - Batista (2011) cita que algumas empresas nos últimos anos tem-se adaptado em controles mais eficientes, atuando decisivamente e positivamente, em todos os processos administrativos em organizações pequenas até as de grande porte.

Neste estudo, pretende-se utilizar o instrumento de pesquisa instituído pelo Coso (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway), sendo essa caracterizada como uma entidade sem fins lucrativos e patrocinada por um grupo de cinco principais associações intermediadas à área Financeira dos Estados Unidos, quais sejam: a) Associação Americana de Contadores; b) Instituto Americano de Contadores Públicos; c) Instituto de executivos Financeiros; d) Instituto de Auditores Internos; e) Instituto de Contadores Gerenciais.

O objeto de pesquisa deste trabalho é o ramo de prestação de serviços na área contábil onde o mesmo é conduzido por contadores, *controller*, analistas e gestores

que administram a forma e o resultado planejado de todas as partes da instituição. Desta forma, a presente pesquisa busca responder o seguinte questionamento: O sistema de controle interno adotado pelo escritório contábil possui adesão a abordagem do Coso?

Para responder a questão de pesquisa proposta, busca-se como objetivo geral discutir como o controle interno pode auxiliar o escritório contábil a organizar os serviços a serem prestados.

A contribuição deste trabalho é propor a continuação de estudos referentes a controles internos, através da abordagem do método coso, visando atender as necessidades dos escritórios contábeis, demonstrando aos gestores como os controles ajudam na tomada de decisão da empresa.

A monografia foi estruturada em cinco tópicos. O primeiro contém a formulação do problema, contém informações sobre o assunto pesquisado, os objetivos da pesquisa, a justificativa.

No segundo tópico, encontra-se o referencial teórico, que apresenta uma revisão da bibliografia, com conceitos abordados por pesquisadores sobre o assunto da pesquisa.

A metodologia de pesquisa é apresentada no terceiro tópico contendo informações sobre o tipo de pesquisa, a unidade de análise e objeto de pesquisa.

No quarto tópico é apresentado a análise de dados, identificando os controles implantados no escritório de contabilidade. E no quinto tópico é apresentada a conclusão da pesquisa.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1. Método Coso

Baptista (2011) afirma que em 1985 foi criada nos Estados Unidos a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios financeiros e contábeis. Primeiramente, seu objeto de pesquisa apreciava apenas os controles internos. Esta mesma organização, que reunia as principais associações de classe dos profissionais relacionados nas áreas de contábeis e financeiras, transformou-se em um comitê, que passou a ser chamado de COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

Baptista (2011) diz que a estrutura do Coso está associada as cinco principais corporações de classe norte-americanas. Caracterizada por ser uma entidade sem fins lucrativos, completamente independente de suas patrocinadoras, que contribui para o crescimento e aperfeiçoamento dos relatórios financeiros. No quadro abaixo, observa-se as associações patrocinadoras do Coso. A esta estrutura foram englobadas as políticas, as normas e procedimentos de controle aproveitado por diversas empresas, tendo por objetivo cumprir as disposições societárias.

ASSOCIAÇÕES NORTE AMERICANAS PATROCINADORAS QUE COMPÕEM O COSO		
SIGLA	DESCRIÇÃO	TRADUÇÃO
AAA	American Accounting Association	Associação Americana de Contadores
AICPA	American Institute of Certified Public Accounts	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
FEI	Financial Executives Internacional	Executivos Financeiros Internacional
IIA	The Institute of Internal Auditors	Instituto dos Auditores Internos
IMA	Institute Of Management Accountants	Instituto dos Contadores Gerenciais

QUADRO 1 – Associações norte-americanas patrocinadas do Coso  
Fonte: Adaptado por Baptista (2011)

Neste sentido Imoniana e Nohara (2005) relata que em 1992 O COSO publicou uma obra que se tornou referência mundial para estudo e aplicação de sistemas de controles. Desenvolveu um modelo que proporciona uma estrutura de controles internos e fornece ferramentas de avaliação para adaptação das organizações e de outras empresas para julgar seus sistemas de controle. Indica a adoção de uma

estrutura em cinco construtos inter-relacionados e necessários para um controle interno eficaz.

De acordo com Maia, et al (2005 p. 58).

a) Ambiente de controle: abrange toda a estrutura de controles internos – é o universo no qual todos os outros elementos existem. O ambiente de controle inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo.




b) Avaliação e gerenciamento de riscos: envolve a identificação análise pela administração dos riscos mais relevantes para a realização dos objetivos dos negócios. No decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto ao mais baixo, é documentado e, cada risco que possa prejudicar ou impedir a realização do objetivo é identificado e priorizado;

c) Atividade de controle: são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa para assegurar que os objetivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos executados;

d) Informação e comunicação: fornece suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas atividades de controle com eficácia.

e) Monitoramento: é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais. O monitoramento pode incluir tanto a supervisão interna quanto externas dos controles internos pela administração, pelos funcionários ou, pelas partes externas.

Na visão de Imoniana e Nohara (2005) o quadro 2 relata o diagrama do esquema de percepção da estrutura de controle interno (PECI), unificando os em três bases.

<b>PERCEPÇÃO DA ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO (PECI)</b>		
<b>AMBIENTE DE CONTROLE, ATIVIDADE DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DE RISCOS (ACACAR)</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (SIC)</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE CONTROLE E MONITORAMENTO (PCM)</b>
		
1 – Conscientização dos envolvidos no processo	1 – Divulgação das normas	1 – Monitoramento dos controles
2 – Ênfase dada pela administração ao processo	2 – Fluxogramas de informações dos controles utilizados	2 – Segregação de função
3 – Divisão de responsabilidade	3 – Sistemas internos de comunicação	3 – Autorizações
4 – Compromisso de todos com os controles e processos adotados	4 – Informação sobre plano de normas e procedimentos de controle	4 – Conciliações e reconciliações
5 – Enfoque dos gestores com a organização	5 – Informação sobre Ambiente de Controle	5 – Avaliação e a revisão de desempenho
6 – Comprometimento da alta direção com o controle	6 – Informações sobre possibilidades de Riscos	6 – Salvaguarda física e patrimonial
	7 – Identificação das informações	7 – Normatização por meio de manual de normas e procedimentos
	8 – Relevância e confiabilidade das informações	

QUADRO 2 – Modelo de Coso, diagrama do esquema da PECI  
Fonte: Adaptado por Imoniana e Nohara (2005)

Imoniana e Nohara (2005) por meio desta base estrutural, buscaram descrever alguns itens que apontaram importantes para um apoio sustentável de controles internos. Para os autores citados este conjunto auxiliará o planejamento e a organização de um consistente sistema de controle interno. Com base nas informações acima, entende-se que o ambiente de controle é toda área de abrangência do controle interno, a avaliação de riscos pode-se considera no levantamento de possíveis ameaças e as ações corretivas podem ser antes ou após a efetivação da ameaça prevenindo assim as perdas.

Dias (2010) diz que as informações e comunicações são estruturas através de um bom sistema tecnológico de informação flexível, moderno e com grande capacidade de processamento de dados para serem analisados.

Imoniana e Nohara (2005) interpreta que o monitoramento pode ser definir como o acompanhamento dos processos operacionais, esse monitoramento pode ser

realizado através de gerências ou pela auditoria interna. Na aplicação dos controles internos os modelos de planejamento e execuções sugeridas pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) são amplamente aplicados nos controles internos das empresas mundiais.

Dias (2010, p.28) argumenta que "para os integrantes do COSO, o ponto de partida é a definição de controle interno" e ainda informa que o grupo chegou a seguinte conclusão: "O controle interno é um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa".

Para Dias (2010) os objetivos das empresas que serão atingidos se caso seguirem a estrutura recomendada pelo do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) serão as seguintes:

- **Eficiência e efetividade operacional:** O alcance dos objetivos da entidade, inclusive as metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos.
- **Confiança nos registros contábeis/financeiros:** Garantia na integridade e confiabilidade dos registros contábeis que devem refletir transações reais da empresa.
- **Conformidade:** Adequação da entidade as legislações e normativos aplicáveis à mesma em sua área de atuação.



## 2.2. Lei Sarbanes-Oxley

Delloite(2013) relata que a lei Sarbanes-Oxley é umas das mais importantes legislações do mercado de capitais dos Estados Unidos, essa lei foi elaborada após os maiores escândalos contábil americana e trata de pontos como a criação e regulamento do comitê de auditoria bem como das governanças corporativas dos controles internos nas empresas americanas.

A Lei Sarbanes-Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das companhias. Para muitos executivos, as complexidades que envolvem o cumprimento das regras e as implicações de seu descumprimento podem ser desanimadoras. (DELOITTE, 2003, p.7).

Assi (2012) retrata que muitos executivos acreditam ser muito complexo a aplicação dessa legislação, por abranger todas as normas para a elaboração e divulgação dos demonstrativos financeiros. Muitas das empresas definem sua estrutura através da estrutura recomendada pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), pois acreditam que se adequarão mais facilmente do que pela a Lei Sarbanes-Oxley.

Segundo Assi (2012, p.63) a Lei Sarbanes-Oxley mais conhecida como SOX, “foi capaz de colocar nos trilhos os mais diversos agentes do mercado americano e ainda todas as companhias que quiserem ter suas ações listadas nos Estados Unidos”, acrescentando que:

A lei criou uma nova autoridade reguladora para o setor da contabilidade: O Conselho de Supervisão Contábil das Companhias Abertas (Public Company Accounting Oversight Board - PCAOB). Para evitar alguns conflitos de interesses óbvios, os auditores foram proibidos de fazer uma variedade de trabalhos não ligados a auditorias para os clientes (ASSI, 2012, p.63).

Através da Sox os trabalhos da auditoria se tornaram mais regulamentados, e a proibição dos auditores de realizarem diversos trabalhos não ligados à auditoria ocasionou consequentemente melhor qualidade nos trabalhos técnicos desenvolvidos por eles desenvolvidos.

Para Avalos (2009) a Lei Sarbanes-Oxley se aplica a todas as empresas americanas e estrangeiras que mantém ações para negociações na bolsa de valores dos Estados Unidos. Dentre as empresas, aplica-se essa lei também para suas filiais e subsidiárias.

O Grupo Deloitte (2003, p.7) em seu manual afirma que os benefícios para as empresas que cumpre a Lei Sarbanes-Oxley serão:

- Tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais;
- Conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores;
- Evitar a evasão de recursos;
- Cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- Obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Para as empresas que se negam a cumprir os controles internos determinados pela legislação, o Grupo Deloitte (2003, p.7) acrescenta que elas se colocarão sobre as seguintes situações:

- Maior exposição à fraude;
- Penalidades impostas pela SEC;
- Publicidade desfavorável;
- Impacto negativo sobre o valor do acionista;
- Queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas.

Conforme o autor acima verifica que são excelentes os benefícios para as empresas que cumpre o a Lei Sarbenes-Oxley e péssimo para as que deixam de cumprir.

Assi (2012) apregoa que essa Lei não economizou abrangências, impondo regras a diversos conselhos, diretores, analistas de mercado e até advogados que trabalham com clientes no mercado de capitais. Todas as empresas brasileiras que mantiverem títulos em negociações na bolsa de valores americana deverão cumprir essa lei.

### **2.3. A importância do Controle Interno nas empresas**

Silva(2010) destaca que o controle interno tem como princípios assegurar o processo decisório, implicando uma responsabilidade maior aos responsáveis pelo controle e sistema da empresa, para o processo de finalização na tomada de decisões dos gestores.

Oliveira (2009), afirma que isso ocorre nas entidades que visam um planejamento de gestão eficaz, pois é impraticável que o representante controle todas as atividades operacionais e estratégicas da sua própria empresa, a não ser que a mesma seja de pequeno porte, trazendo facilidade ao controle interno.

De acordo com Silva (2010, p.7): “Entende-se que um controle interno eficiente e bem desenvolvido irá influenciar positivamente os mais variados setores da empresa, qualificando e aprimorando, procedimentos até então ineficientes”. Silva (2010) descreve ainda, que todos os processos de organização do controle interno aprecia uma estrutura organizacional, política de recursos humanos, segregação de funções e ética que tem por finalidade assegurar os riscos ou desafios da gestão.

Andrade (2010) descreve que o controle interno e uma estrutura formada por normas básicas necessárias, que ordenam diretamente a segurança das suas informações e que permitem aos administradores observarem as falhas que levam a erros ou fraudes.

Retratando alguns fatos cabíveis no controle interno Andrade (2010) diz que o procedimento na implantação do controle, tem como finalidade verificar os dados contábeis informados, promovendo qualidade nas políticas administrativas, fornecendo dados coerentes na prevenção de fatos que podem interromper o processo decisório qualificável de uma empresa, sendo assim a relevância em aderir um controle interno na empresa contribui com a melhoria e posição competitiva no mercado (de acordo com o sistema desenvolvido pelo responsável) e na lucratividade da empresa.

Jordão e Souza (2008) relata que uma ferramenta de controle interno adequado e organizado irá colaborar sobremodo para o aprimoramento ético nos negócios,

adaptando inclusive, o alcance da eficácia gerencial. Os controles internos para os autores podem contribuir, para que os profissionais ajam de forma ética, promovendo a salvaguarda dos ativos e a integridade dos registros apresentados nas demonstrações financeiras. O uso de controle interno pode diminuir as fraudes e realçar a transparência das operações da empresa.

O controle interno não é, necessariamente, um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos. A arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável pela empresa. Portanto, para que o controle seja bem sucedido é preciso, a priori, um bom sistema de informação a fim de identificar o que realmente deve ser realizado na entidade e qual a melhor decisão a ser tomada. (RESKE FILHO; JACQUES; MARIAN; 2005 p.3).

Reske Filho; Jacques; Marian (2005) afirmam que os controles internos não são apenas rotinas de procedimentos burocráticos e sim a arte e sensibilidade por parte do administrador tendo como ferramenta de auxílio um sistema de informação que permitirá uma relação de custo-benefício nas atividades da empresa.

## **2.4. Sistemas de controles**

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2009) o sistema de controle auxilia o processo de gestão em que a tomada de decisões engloba a execução, o planejamento e os resultados.

De acordo com Nakagawa (2000) citado por Baptista (2011, p.41) descreve:

Que os países do extremo Oriente vêm buscando continuamente a melhorar a qualidade e reduzir os custos que não agreguem valores ao produto final, evitando os desperdícios e gastos desnecessários. Simultaneamente, ressalta a importância da implementação da filosofia de excelência empresarial, por meio das tecnologias avançadas de produção em gestão empresarial, como: just-in-time (JIT), total quality control (TQC), computer aided design (CAD), computer aided manufacturing (CAM) e cost management system (CMS).

Considerando que o sistema organizacional é formado por diversas fontes de dados. O excesso de informações processadas nas entidades, causando, em alguns casos, custos desnecessários. Assim, “o sistema de informações tem de saber quais informações são necessários para o processo decisório, em que tempo essas

informações têm de ser fornecidas e em que linguagem deve ser traduzida”. (MOSIMANN, FISCH, 2009).

Para Dias (2010) o controle interno deverá possuir os seguintes objetivos:

- **Prevenção:** formas preventivas de evitar a ocorrência de problemas;
- **Detecção:** forma para se detectar algum problema no processo antes que tome grandes proporções;
- **Correção:** forma de correção dos processos detectados antes ou após de terem ocorrido erros.

Oliveira (2009) afirma que o desenvolvimento de gestão de informações no sistema de controle interno, devem conter dados relevantes e úteis em tempo curto, para que possam ser enviadas e processadas nas decisões.

Já Fernandes (2000) diz que “a função administrativa de controle e gestão tem por objetivo: comparar os resultados produzidos pelas organizações e avaliá-los em relação ao que foi planejado, devendo os desvios ser apurados e as medidas corretivas recomendadas”. Levando em conta ainda que o controle interno é estruturado por meio do levantamento dos resultados obtidos de planejamento passados já advindos do próprio controle, onde são identificados os pontos falhos e tomadas às devidas medidas corretivas para se planejar novos controles na busca de atingir a eficácia e eficiência das operações.

## **2.5. Procedimentos Internos**

Assi (2012) descreve que os procedimentos internos são os tipos de regulamentos que conduzem as atividades desenvolvidas nas empresas, esses regulamentos devem estar presentes em todas as estruturas da empresa, prevendo e padronizando como deverão ser executadas as atividades.

A definição dos procedimentos para Dias (2010, p6) são “as ações ou atos dotados pela empresa, visando estabelecer eficácia e eficiência em suas operações,

considerando a sua qualidade, rentabilidade e segurança quanto à atividade de negócio praticada”.

Pode-se dizer que a soma dos procedimentos de uma empresa formam um manual de procedimentos, que é um conjunto de regras operacionais de determinada área com objetivo de regulamentar seus processos internos. Todos os colaboradores da empresa são os usuários dos procedimentos. (ASSI, 2012, p.117).

Reforçando as afirmações já posicionadas Assi (2012,, p.117) diz “todas as áreas, departamentos e diretorias podem/devem possuir essas normas ou procedimentos devidamente formalizados, padronizados e validados”. Observamos que os procedimentos internos das organizações devem estar alinhados aos seus objetivos organizacionais de forma com que permite alcançar suas metas.

Continuando a contextualização do tópico acima Imoniara, Nohara, (2005) dizem que os procedimentos devem ser padronizados em todas as áreas da empresa e seguidos pelos seus colaboradores. De tempo em tempo há a necessidade de se fazer ajustes ou mudanças nesses procedimentos sempre os adequando a estrutura da organização.

Assi (2012) informa que os procedimentos ou ações adotadas pela empresa podem ser entendidos como manuais de controle, fluxogramas, fluxos descritivos, formulários e código de ética, todos visando estabelecer a eficácia e obediência na execução das operações.

É importante que, para a elaboração destas normas e de procedimentos, a empresa possua uma área específica, que fatalmente tenha grande afinidade com o setor de Auditoria Interna da empresa. A cada novo processo ou atualização dos procedimentos existentes, é imprescindível que a Auditoria e a área de padronização dos processos avaliem a manutenção da segurança e a agilidade das operações da empresa (DIAS, 2010, p.7).

Dias (2010) informa que a empresa deve manter previamente documentada seus processos, realizando atualizações constantes dos mesmos e os divulgando por meio de mecanismos de comunicação para todos os funcionários.

Os procedimentos de controle e monitoramento são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira apropriada, permitem a redução do impacto ou administração dos riscos. Os sistemas de informação e comunicação visam assegurar que, dentro de uma organização, o fluxo de informações ocorra da forma mais adequada (IMONIANA, NOHARA, 2005, p 01).

A divulgação dos procedimentos tem como objetivo toda a empresa tomar conhecimento e entendimento sobre os processos seguidos e facilita na adoção mas rapidamente dos procedimentos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipos de pesquisa**

A Pesquisa toma como base à taxonomia apresentada por Vergara (2004) que a qualifica em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. Quanto aos meios define-se o trabalho como pesquisa documental sendo aplicado questionário, estudos bibliográficos.

#### **3.2 Quanto aos fins**

Pesquisa descritiva segundo Gil (1999) destaca que este modelo, determina como principal objetivo as características de uma determinada população ou fenômeno, a ser aplicado no desenvolvimento do trabalho estabelecendo as conexões entre as variáveis.

Pesquisa explicativa, de acordo com Gil (1999), ressalta que este modelo de pesquisa aponta identificar as variáveis que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, justificando os motivos.

#### **3.3 Quanto aos meios**

A metodologia aplicada para a pesquisa documental segundo GIL (1999), baseia em informações que ainda não ganharam uma amostra de análise e tratamento de dados analíticos ou que podem ser reescritos de acordo com os objetivos de pesquisa.



A pesquisa aplicada neste estudo foi bibliográfica, por ter sido realizada por meio de materiais publicados em jornais, revistas, fontes bibliográficas, redes de comunicação, material disponível ao público.

Assim Vergara define uma pesquisa bibliográfica – “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p.48)

O estudo de caso pretende identificar as vantagens da utilização do controle interno em um escritório contábil.

De acordo com Brayne, Herman e Shoutheete (1977) asseguram que o estudo de caso releva sua importância por reunir informações profundas e detalhadas com objetivo de entender a totalidade do caso. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

### **3.4 Tipo e método de pesquisa**

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso.

A pesquisa descritiva procura desvendar, por meio de pesquisas e análises dos fatos ou variáveis, sem que o pesquisador interfira diretamente no assunto. Esse tipo de abordagem tem como princípio descrever determinado fato. Segundo Michel (2009, p. 44) :

“A pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles”.

Para pesquisa de campo foi abordada através de um questionário de perguntas, a fim de esclarecer e conhecer o planejamento interno da empresa, onde o Diretor e sua equipe se dispuseram a fornecer informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Michel (2009, p.42): “trata-se da coleta

de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria”.

O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o entrevistador é o instrumento-chave. (MICHEL, 2009)

### **3.5 Abordagem qualitativa**

Segundo Richardson (1999) comenta que os estudos que aplicam uma metodologia qualitativa podem apresentar a complexidade de determinado problema de pesquisa a ser estudado, analisar a influência de certas variáveis, abranger e coordenar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Nesta pesquisa concebem análises mais detalhadas em relação ao fenômeno que esta sendo pesquisado e estudado.

Já segundo a autora Beuren (2012) a contabilidade apesar de lidar intensamente com números ela é uma ciência social o que justifica a utilização da abordagem qualitativa.

“Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.” (Beuren, 2012, p. 92)

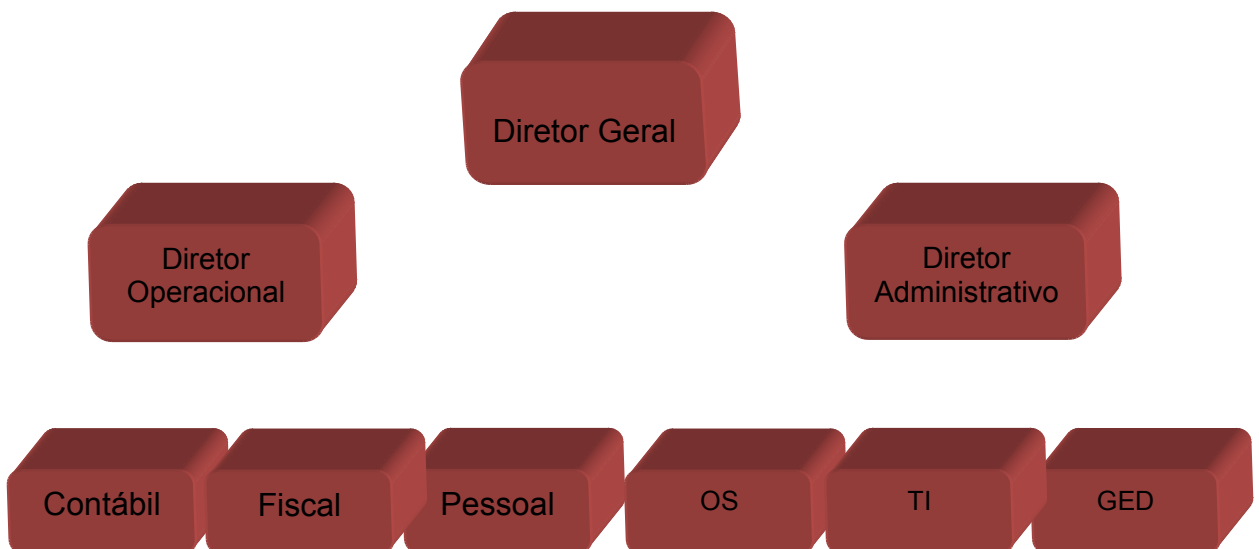
Essa tipologia de pesquisa é primordial no aprofundamento de questões relacionadas ao desenvolvimento da contabilidade, seja no âmbito teórico ou pratico.

Foram realizados estudos da qualidade da informação gerada pelo sistema de informação do escritório descrevendo as práticas operacionais no que tange a prestação de serviços com eficiência e eficácia por meio do estudo de caso.

### 3.6. Unidade de análise ou objeto da pesquisa

A empresa do estudo deste trabalho teve seu nome resguardado a fim de preservar a integridade da mesma quanto à divulgação de informações internas.

De acordo com o fundador e diretor geral do escritório a empresa de estudo cultiva sólidos princípios éticos, morais e o compromisso com a responsabilidade social. Acredita que esses princípios são os pilares de extrema importância para o sucesso da sua marca atualmente a empresa e um dos maiores escritórios contábeis de belo horizonte. A empresa de Contabilidade apresenta uma estrutura composta pelo seu Diretor (Entrevistado 1), o Diretor Operacional (Entrevistado 2), o Diretor Administrativo(Entrevistado 3), o coordenador Contábil (Entrevistado 4), o coordenador Fiscal(Entrevistado 5), a coordenadora Pessoal (Entrevistado 6),e os demais assistentes e auxiliares da Empresa de Contabilidade. O organograma funcional da entidade no qual ela é gerida se estruturado do seguinte maneira.



Fonte: Organograma Empresa.  
Elaborado pelo autor.

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

Seguindo as diretrizes propostas pelos objetivos iniciais deste trabalho e visando responder ao problema de pesquisa, a análise de dados foi realizada através do estudo de caso realizado no escritório contábil.

Este capítulo trata da apresentação e discussão analisada por meio das percepções dos entrevistados.

### **4.1. Ambiente de controle, atividade de controle e avaliação de risco.**

#### a) Ambiente de Controle

O ambiente de controle é o universo na qual todos os outros elementos existem, incluindo conceito como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. (MAIA, et al.2005).

A princípio foi questionado aos entrevistados se a empresa utiliza algum tipo de treinamento e conscientização para o desenvolvimento do controle interno no ambiente de trabalho? Nesse aspecto, a percepção dos entrevistados, diante da conscientização dos envolvidos no processo de controle interno, é atribuída por meio de treinamentos e conscientização sobre as regras de integridade (Entrevistado 4 e 6). Com objetivo de prezar a sua qualidade e liderança o colaborador ao ingressar na empresa contábil realiza um curso chamado “Treinamento de líderes”, o qual visa explorar de forma geral, os departamentos da organização, para o mesmo terem uma orientação da visão e missão do segmento da empresa (Entrevistado 1). Sobre o curso “Treinamento de líderes” o (Entrevistado 5) opina que é um excelente curso, mas que nem todos da empresa gozam desse benefício..

Visando contextualizar o andamento do processo de controle se faz a pergunta se a empresa já possui um planejamento interno, e quanto às dificuldades no processo administrativo?

O (Entrevistado 3)relata abaixo alguns pontos importantes:

Dificuldade está relacionada com a percepção do problema pelo gerente. Um problema é um desvio de alguma situação desejada, portanto necessita-se de medições apropriadas para que se possa identificar sua existência; -
---

Dificuldade de organizar e apresentar a informação: As alternativas disponíveis devem estar dispostas de maneira a facilitar a escolha do gerente
---

Dificuldade de selecionar alternativas logo que todas as alternativas estejam disponíveis, o gerente deve selecionar a alternativa mais adequada para a solução do problema.
--

Em todos os pontos haverá uma dificuldade, mas um planejamento bem elaborado e passado para os usuários minimiza ou até elimina essas dificuldades. Em discussão Criado pelo levantamento do (entrevistado 3) os outros (entrevistados 4, 5 e 6 ) alegaram que um dos tipos de problemas administrativos mais ocorridos nos setores contábil e fiscal na qual eles trabalham, é a falta de planejamento no que tange prazos. Os prazos nem sempre são respeitados, deixando a desejar em certos pontos relevantes que evitariam até mesmo valores altos por causa das multas e juros.

Assim, de acordo com (Silva 2010), o controle interno eficiente influencia positivamente nos mais variados departamentos da organização, qualificando e aprimorando até mesmo os gargalos empresariais.

Andrade (2010) afirma que existe uma necessidade administrativa no processo que promove qualidade nas políticas aderidas, para fornecimento de dados coerente e uma prevenção de fatos que podem interromper o processo decisório de uma empresa. Desse modo, os funcionários possuem conhecimento do código de conduta e ética. O ambiente de controle interno é bem considerável, mas a comunicação da importância do controle interno deixa a desejar e deve ser melhorado e enfatizado nos treinamentos para que todos os usuários tenham ciência da função e penalidade de não cumprimento.

## b) Atividade de Controle

São desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa para assegurar que os objetivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos executados. (MAIA, et al.2005)

(Pellegrinello 2009) relata que existe uma grande preocupação com a segurança de informações do controle nas Empresas.

Foi abordado se existe algum meio para identificar os riscos nos processos operacionais? O (Entrevistado 2) retrata que são desenvolvidos projetos sobre a relevância da segurança dos dados, com objetivo de que os usuários possam colaborar com a diminuição de riscos. Já o (Entrevistado 1).diz que a entidade tem enfoque para os processos de controladoria, seguranças nas informações e análise. Alguns processos são adotados para obter uma maior eficiência e controle como: relatórios financeiros, balanço gerencial...

O (Entrevistado 5) diz que além de todos esses projetos mencionados, os gestores devem preparar em seus arquivos uma análise, que tem por objetivo certificar que os processos estão em conformidade com a estrutura da organização, e essa análise é realizada com a colaboração dos funcionários de diversos setores que contribuem fazendo as operações, sendo assim checadas pelos gestores finalizarem o desempenho dos relatórios a serem apresentados nas reuniões.

Verificou – se que a empresa possui controle nas informações (acessos, estrutura, considerações de segurança etc.), nas autorizações e verificações das operações.

## c) Avaliação e gerenciamento de riscos

Em uma atividade onde o tempo todo se passa por risco e natural haver ferramentas que possa diminuir os impactos das falhas e erros, como este tema risco e tratado na empresa? O risco abrange toda a circunstância, ocorrência ou fator que impeça que as apurações tributarias e informações contábeis atinjam seus objetivos (Entrevistado 3). Especificamente na área contábil e fiscal da Empresa Contábil, são

muitas as decisões para minimizar os riscos de registros. Segundo o (Entrevistado 2) o seu setor tem regras para cumprir e que as mesmas devem estar de acordo com os procedimentos gerais de contabilidade e os princípios contábeis, não só atingindo as metas empresarias, mas cumprindo os padrões determinados pela legislação local e os órgãos nacionais.

O (Entrevistado 1 ) diz que afim de minimizar os riscos o diz que a entidade utiliza-se também como recurso um setor chamado controladoria, onde revisa todos os cálculos realizados pelo setor fiscal abaixo ponderações:

Internos (situações influenciáveis pela instituição); Forças (elementos da instituição considerados vantajosos); Fraquezas (inconformidades, pontos da instituição que devem ser melhorados); Externas situações não influenciáveis pela instituição; Oportunidades (aspectos positivos o qual envolve o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa, a curto e longo prazo); Ameaças (elementos que dificultarão a obtenção do lucro).

## **4.2. Sistemas de informação e comunicação**

Segundo Maia, et al (2005, p.58) “fornece suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas atividades de controle e eficácia.”

O (Entrevistado 1,) relata Empresa Contábil alem de utiliza o sistema chamado Alterdata no trabalho interno e utiliza a comunicação interna pela qual se desenvolve, utilizando as ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos (ascendentes e descendentes) e relações horizontais no interior da empresa o qual facilita a comunicação não só com os colaboradores mais também com os clientes que a empresa presta serviço, essas ações visam facilitar circulação e gestão da informação, passando pela relação e interação entre os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas.

Destaca-se a informação horizontal (Entrevistado 3), em que as pessoas se relacionam consideradas em um mesmo nível hierárquico na organização, sendo que a mesma facilita a coordenação de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecer relações interpessoais através do desenvolvimento implícito e proporcional um nível médio para compartilhar informações relevantes da empresa e os colaboradores e os clientes.

O (entrevistado 6) destaca que a empresa utiliza uma ferramenta chamada Feedback Mensal onde acontece uma troca de informação entre os coordenadores e a diretoria.

O Entrevistado 4 destaca que a empresa tem o próprio sistema interno de comunicação e informação no qual é dividido por departamentos disponibilizando a maior parte das tarefas dos funcionários, criando uma relação dinâmica e interpessoal entre os colaboradores. No mesmo sistema todas as atualizações de determinada política (mas comum recursos humanos) são informados em caixas de diálogos (Entrevistado 5). A empresa também utiliza trocas de informações por meio de correios eletrônicos.

Na visão do Entrevistado 6, “o sistema é muito útil porque nele são feitos processos informatizados, mas acredita que o potencial deste sistema deveria ser ampliado evitando as quantidades de trabalhos manuais, como por exemplo emissão de notas fiscais.” Quando na empresa utiliza um maior volume de tarefas manuais, invés de informatizado isso a possibilita um maior nível de erros e retrabalhos,(Entrevistado 5).

#### **4.3. Procedimentos de controle e monitoramento**

“É o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações continua e especiais.” (MAIA, et al 2005)

Como e retratado os procedimentos de controle interno?

Segundo o (entrevistado 2) todos os procedimentos e monitoramento da Empresa Contábil, como as avaliações das deficiências, e fragilidades dos controles,



procedimentos e processos seguidos pelos departamentos, são feitos através de conferências dos coordenadores dos setores e pelo setor de controladoria objetivo de certificar se tudo está sendo cumprido de acordo com as regras estabelecidas pela organização. Já o (entrevistado 1) aborda que ao criar o setor de controladoria buscou intensificar a fiscalização dos procedimentos de controle.

Em síntese dos relatos acima o (entrevistado 6) aponta que o setor de controladoria trouxe mais transparência dos procedimentos internos além de viabilizar possíveis descobertas de erros.

Na visão de Silva (2010), todos os processos de organização do controle interno aprecia uma estrutura organizacional, política de recursos humanos, segregação de funções e ética que tem por finalidade assegurar os riscos ou desafios da gestão. O (Entrevistado 5) cita que na organização Empresa Contábil Silva é realizado treinamentos periódicos em cada setor, sobre as funções a ser executada, para que cada colaborador saiba de forma detalhada as suas atividades evitando erros.

#### **4.4. Resultados obtidos**

Após o levantamento dos dados junto as equipe da empresa contábil pode se notar que a mesma utilizada alguns meios de controles que facilitam a sua prestação de serviço. No intuito de diminuir erros ,retrabalhos e prestar informações fidedignas a empresa contábil, utiliza basicamente de três tipos de controle que serve como pilar do seu trabalho abaixo os pontos:

- Setor controladoria: no bate papo com os entrevistados foi informado que a área de controladoria é responsável por todo o processo de conferência das áreas contábil, fiscal e pessoal, através de um rigoroso processo de fiscalização da legislação vigente com as informações fornecidas pelos diversos setores aos usuários externos.
- Alterdata: Sistema contábil onde é escriturados toda a documentação dos clientes, onde são feitas as apurações de cada setor e o fornecimentos do objeto da prestação de serviço, ou seja as guias de impostos, os relatórios contábeis e a folha de pagamento.

- Feedback Mensal: e um reunião entre os responsáveis de cada setor ,visando apresentar os seus resultados ,tendo como fator principal deixar a par toda a diretoria sobre os diversa informações cedidas aos clientes.

## **5. CONCLUSÃO**

A pesquisa realizada cumpriu objetivo de discutir como o controle interno pode auxiliar os escritórios contábeis a organizarem os serviços a serem prestados a terceiros através de controle e monitoramento, demonstrando a contribuição do controle interno no planejamento contribuindo na excelência da organização, por meio do estudo de caso na Empresa Contábil.

A análise do roteiro de entrevista aplicado confirmou que a empresa contábil possui algumas ferramentas de controle que possibilita o levantamento da maiorias das inconstâncias detectadas no processo de gerar informações. Assim, conclui-se que a atual estrutura de controle interno da Empresa contábil respeita o modelo do Coso, e atende as expectativas dos padrões aceitos.

Foi possível identificar os pilares do método coso na empresa contábil das entrevistas. Notou se que a mesma possui processos para apontar e analisar os riscos internos e externos de suas operações tem procedimentos que certificam que os objetivos operacionais sejam alcançados, existe a comunicação entre os colaboradores e efetua-se monitoramento da qualidade dos controles internos.

Um sistema de controle interno quando bem processado, tende adaptar o processo administrativo, servindo como suporte estratégico para as decisões. Por meio da pesquisa e análise nos resultados obtidos, ficou claro que o controle interno tem muita utilidade na organização de uma empresa no caso estudado esse controle consegue auxiliar diretamente nos resultados obtidos.

De forma em que existam arestas a serem revisadas para melhor resultado no sistema utilizado, como a informatização dos processos manuais e criando

estratégias para solucionar os retrabalhos e cumprimento dos prazos estabelecidos, com determinadas falhas a Empresa Contábil mostrou-se apta nos planejamentos e disposta a solucionar os desafios apresentados. Destacou-se também a sua visão de como é importante um planejamento interno e como a mesma acrescenta empresarialmente.

Sendo assim, diante do exposto, o controle interno deve estar em todos os níveis das empresas inclusive para empresa pesquisada Empresa Contábil, pois os métodos dos mesmos favorecem o alcance dos objetivos almejados. Com isso para que um planejamento interno funcione bem, é preciso da colaboração dos envolvidos (colaboradores) e uma ótima gestão empresarial, para que seja praticado e resultam benefícios esperados.

Para estudos futuros sugere-se uma abordagem mais aprofundada nos outros ambientes da empresa, como por exemplo, nas áreas externas, que por falta de percepção global, cria gargalos e dificulta os procedimentos da organização.

A contribuição deste trabalho é estender o conhecimento dos acadêmicos e profissionais quanto à importância de um sistema de controle interno adequado e eficaz em uma organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um moderno curso e completo**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 517 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processo e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 266 p.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantia e eficiência dos negócios**. São Paulo, 2012, 152 p.

BARDINI, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4 ed., Lisboa/Portugal: Edições 70, 2006. 223 p.

BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Sistema de Controle Interno: estudo multicascos em empresas de laticínios da região do Alto Paraíba – Minas Gerais**. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.) et al. São Paulo: Atlas, 2012.

BONGIOVANI, C. C.; SANTANA, J. R. Avaliação do Risco de Fraude em Pequenas Empresas: O Caso do Comércio Varejista em Aracaju. In: EnANPAD, 33 2009, São Paulo/SP **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 16 p.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION – Coso, Internal Control. Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf). Acesso em: 29 Mar. 2016

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

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. São Paulo, 2003, 28 p.

FERNANDES, Maria Luciene C. **Sistema de controle interno**. Informativo do TCE-PE: 2000. Disponível em: < <http://www.citadini.com.br/atuacao/2001/tcepe0011.htm> > Acesso em 04 de jun de 2016.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E; GELBCKE, E.R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável também as demais sociedades**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 646 p.

JERONIMO, Louremir Reinaldo et al. A identificação de Modelos de Gestão Empresarial e Seu Nível de Informatização: uma análise de Agrupamentos. In: EnANPAD, 23, 2009, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 16 p.

JORDÃO, R. V. D; SOUZA, A. A. Uma discussão sobre o papel da ética de resultados nos principais modelos internacionais de controle interno. In: **Anais...IV CNEG**, Niterói/RJ, 31 de julho a 02 de agosto de 2008. 23p.

MAIA, Matheus Silva, et al. Contribuição do Sistema de Controle Interno para a excelência Corporativa. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809 – 3337, Blumenau, v 1, n 1, 2005, p. 54-70. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/download/79/248>. Acesso em 27 Mar. 2016

MARQUES, Wagner Luiz. **Auditoria contábil e Financeira-** A Ferramenta de Sucesso para o Gerenciamento. Paraná: Fundação Biblioteca Nacional, 2010. 213 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 2009. 204 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 137 p.

NOHARA, Jouliana Jordan; IMONIANA, Joshua Onome. Cognição da estrutura de controle interno: Uma pesquisa exploratória. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Rio de Janeiro, v 2, n 1, 2005, p. 37-46. Disponível em: <[http://www.exemploscontabeis.com.br/arquivos/exemplo\\_pesquisa\\_exploratoria\\_pr\\_ofs\\_joshua\\_onome\\_ana\\_jouliana.pdf](http://www.exemploscontabeis.com.br/arquivos/exemplo_pesquisa_exploratoria_pr_ofs_joshua_onome_ana_jouliana.pdf)>. Acesso em 20 Fev. 2016.

IMONIANA, Joshua Onome. NOHARA, Jouliana Jordan. **Cognição da estrutura de controle interno:** uma pesquisa exploratória. Revista de Administração e Contabilidade. Unisinos, 2005. Disponível em: [http://www.exemploscontabeis.com.br/arquivos/exemplo\\_pesquisa\\_exploratoria\\_prof\\_s\\_joshua\\_onome\\_ana\\_jouliana.pdf](http://www.exemploscontabeis.com.br/arquivos/exemplo_pesquisa_exploratoria_prof_s_joshua_onome_ana_jouliana.pdf). Acesso em 04 de jun. de 2016.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E; GELBCKE, E.R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações:** aplicável também as demais sociedades. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 646 p.

OLIVEIRA, Marcileide Paranhos de. **O controle Interno:** um estudo de caso no ramo de supermercados. 2009. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Faculdade do Vale da Juruena, Mato Grosso 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20110912180914.pdf](http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110912180914.pdf)>. Acesso em: 19 Fev. 2016

REEVE, James M. et al. **Fundamentos de contabilidade – Princípios**. São Paulo: Cengage Learning 2010. 349 p.

SILVA, Jaqueline Maria. **A importância do Controle Interno nas Empresas de Pequeno Porte – estudo de Caso: MR3 Mineração Ltda EPP**. Elaboração de Projetos - UNIVAG - Centro Universitário. Grupo de Produções Acadêmicas de Ciências Sociais Aplicadas, Mato Grosso, 2010, 29 f. Disponível em: <[http://www.univag.edu.br/adm\\_univag/Modulos/Producoes\\_Academicas/arquivos/A\\_IMPO](http://www.univag.edu.br/adm_univag/Modulos/Producoes_Academicas/arquivos/A_IMPO)> Acesso em: 20 Fev. 2016

TENÓRIO, Juliene Gama; et al. Controle Interno: um Estudo Sobre a sua Participação na Tomada de Decisão de Investimento no mercado de Capitais Brasileiro. In: EnANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 16 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZONATTO, Vinicius Costa da Silva; BEUREN, Ilse Maria. Perfil dos Artigos sobre Controle Interno no Setor Público Publicados em Periódicos Nacionais e Internacionais Indexados na Base de Dados Scopus. In: EnANPAD, 18 a 20, 2012. Salvador/BA. Salvador: ANPAD, 2012, 16 p.

## **APÊNDICE – Roteiro de Entrevista**

- 1) A empresa já possui um planejamento interno, e quanto as dificuldades no processo administrativo?
- 2) Qual a comunicação a empresa utiliza em relação a importância do controle interno?
- 3) Vocês utilizam algum tipo de treinamento e conscientização para o desenvolvimento do controle interno no ambiente de trabalho?
- 4) Qual os meios para identificar os riscos nos processos operacionais?
- 5) Como este tema risco e tratado na empresa?
- 6) Existe uma documentação completa e precisa em relação aos fatos operacionais?
- 8) Como é feito a troca de informações entre a administração e os funcionários?
- 9) A empresa utiliza sistemas internos de comunicação? Quais são?
- 10) Como e retratado os procedimentos de controle interno?
- 11) Quais os tipos de problemas administrativos que mais ocorrem nos setores?
- 12) A empresa já possui um planejamento interno, quanto as dificuldades no processo administrativo.