

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTROLADORIA E  
CONTABILIDADE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFMG  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA

Fabianna Ferraz Reis

**MINTECH LTDA.: Um estudo sobre melhoria do controle interno no departamento  
financeiro.**

Belo Horizonte - MG

2019

Fabianna Ferraz Reis

**MINTECH LTDA.: Um estudo sobre melhoria do controle interno no departamento financeiro.**

**Versão Final**

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 Auditoria, em cumprimento às exigências da Disciplina Projeto de Pesquisa em Contabilidade.

Orientador: Professor Carlos Maurício Vieira

Belo Horizonte - MG

2019

Ficha catalográfica

R375m  
2019      Reis, Fabianna Ferraz.  
Mintech Ltda [manuscrito] : um estudo sobre melhoria do  
controle interno no departamento financeiro / Fabianna Ferraz  
Reis. – 2019.  
40 f.: il.

Orientador: Carlos Maurício Vieira.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e  
Contabilidade.  
Inclui bibliografia ( f. 39-40).

1. Auditoria interna. I. Vieira, Carlos Maurício. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade. III. Título.

CDD: 657

Ata da Sessão Pública de Defesa de Trabalho Final de **Fabianna Ferraz Reis**, Nº de registro **2018716748**, aluna do Curso de Especialização em Controladoria e Contabilidade ênfase em Auditoria da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Aos vinte e um dias do mês de novembro do ano de dois mil e dezenove, às dezoito horas na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, o presidente da Banca Examinadora Prof. Carlos Maurício Vieira abriu a sessão pública de defesa de trabalho final de Fabianna Ferraz Reis, intitulado "**MINTECH LTDA: UM ESTUDO SOBRE A MELHORIA DO CONTROLE INTERNO NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO**". A Banca Examinadora, indicada pelo Colegiado do Curso em novembro de 2019 foi constituída pelos professores Carlos Maurício Vieira (orientador) e Silvério Antônio do Nascimento. A defesa constou da apresentação de seminário versando sobre o assunto do trabalho, seguido de arguição da aluna pelos membros da banca. Posteriormente, a banca examinadora reuniu-se em sala fechada para o julgamento final, tendo sido considerado APROVADA com nota/conceito 901A o trabalho final de Fabianna Ferraz Reis. O resultado foi comunicado ao público presente pelo Prof. Carlos Maurício Vieira, que, em seguida, declarou encerrada a sessão. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata, que será assinada pelos membros da Banca Examinadora.  
Belo Horizonte, 21 de novembro de 2019.

\*\*\*\*\*

Prof. Carlos Maurício Vieira



Prof. Silvério Antônio do Nascimento



À minha família, pelo incentivo.  
À minha mãe, que é a minha base.  
À Mintech Ltda.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida. À minha mãe, pelo apoio, incentivo e patrocínio. A Mintech Ltda., pela confiança. Ao meu marido, pela paciência e incentivo. Ao professor Carlos e aos outros tantos professores que passaram pela minha vida acadêmica e contribuíram de alguma forma nessa caminhada.

## **RESUMO**

Vive-se em um mundo cada vez mais competitivo e mais tecnológico. No ambiente empresarial atual é necessário que haja um processo contínuo de melhoria nos controles, com o intuito de promover maior confiança em relação às informações geradas. Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar o ambiente atual de controles internos da área de contas a pagar de uma empresa comercial de equipamentos para mineração, identificando as falhas existentes e propondo melhorias, no intuito de evitar o pagamento de encargos financeiros. O referencial teórico foi disposto para atender às questões da pesquisa, mostrando os conceitos de controles internos e como mapeá-los, a gestão dos riscos corporativos e a influência da cultura organizacional. Através da coleta de dados de pagamento de encargos financeiros e análise da descrição dos processos de contas a pagar, pode-se observar e identificar as falhas existentes no processo atual. Após análise de dados, mudanças nas rotinas foram sugeridas para melhorar os processos e evitar o pagamento de encargos financeiros.

Palavras-Chave: Controles Internos. Governança Corporativa. Gestão de Riscos.

## **ABSTRACT**

We live in an increasingly competitive and more technological world. In today's business environment, there is a need for a continuous process of improved controls in order to promote greater confidence in the generated information. In this sense, the present work aims to analyze the current environment of internal controls of the accounts payable area of a commercial mining equipment company, identifying the existing failures and proposing improvements, in order to avoid the payment of financial charges. The theoretical framework was designed to address the research questions, showing the concepts of internal controls and how to map them, corporate risk management and the influence of organizational culture. By collecting financial payment data and analyzing the accounts payable process description, it is possible to observe and identify the flaws in the current process. After data analysis, changes in routines were suggested to improve processes and avoid paying financial charges.

**Keywords:** Internal controls. Corporate governance. Risk management.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|              |   |
|--------------|---|
| <b>CVM</b>   | <b>Comissão de Valores Mobiliários</b>                                  |
| <b>AICPA</b> | <b>American Institute of Certified Public Accountants</b>               |
| <b>SEC</b>   | <b>Security and Exchange Commission</b>                                 |
| <b>COSO</b>  | <b>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</b> |
| <b>DANFE</b> | <b>Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica</b>                     |
| <b>NFS-e</b> | <b>Nota Fiscal de Serviços Eletrônica</b>                               |
| <b>DDA</b>   | <b>Débito Direto Autorizado</b>   |
| <b>ERP</b>   | <b>Enterprise Resource Planning</b>                                     |
| <b>CNPJ</b>  | <b>Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica</b>                             |
| <b>NF-e</b>  | <b>Nota Fiscal Eletrônica</b>   |
| <b>CT-e</b>  | <b>Conhecimento de Transporte Eletrônico</b>                            |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>                                | <b>10</b> |
| <b>1.1</b>   | <b>Contextualização do tema .....</b>                              | <b>10</b> |
| <b>1.2</b>   | <b>Problema de pesquisa .....</b>                                  | <b>11</b> |
| <b>1.3</b>   | <b>Justificativa.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.4</b>   | <b>Objetivos .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.4.1</b> | <b>Objetivo geral.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.4.2</b> | <b>Objetivos específicos .....</b>                                 | <b>12</b> |
|              | <b>CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>2.1</b>   | <b>Controle Interno .....</b>                                      | <b>13</b> |
| <b>2.2</b>   | <b>Administração e a Gestão de Controles internos.....</b>         | <b>16</b> |
| <b>2.3</b>   | <b>Gestão de riscos corporativos .....</b>                         | <b>17</b> |
| <b>2.4</b>   | <b>Mapeamento e estrutura de controles internos.....</b>           | <b>19</b> |
| <b>2.5</b>   | <b>Cultura organizacional.....</b>                                 | <b>21</b> |
|              | <b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>                | <b>23</b> |
| <b>3.1</b>   | <b>Classificação da pesquisa .....</b>                             | <b>23</b> |
| <b>3.1.1</b> | <b>Classificação quanto à abordagem do problema .....</b>          | <b>23</b> |
| <b>3.1.2</b> | <b>Classificação quanto ao objetivo geral .....</b>                | <b>23</b> |
| <b>3.1.3</b> | <b>Classificação quanto às bases lógicas da investigação .....</b> | <b>24</b> |
| <b>3.1.4</b> | <b>Classificação quanto ao propósito da pesquisa.....</b>          | <b>24</b> |
| <b>3.1.5</b> | <b>Classificação quanto aos procedimentos técnicos .....</b>       | <b>25</b> |
|              | <b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>                  | <b>26</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Empresa objeto do estudo .....</b>                              | <b>26</b> |
| <b>4.1.1</b> | <b>Estrutura Organizacional .....</b>                              | <b>27</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Sistema ERP – Radar Empresarial.....</b>                        | <b>28</b> |
| <b>4.1.3</b> | <b>Departamento Financeiro .....</b>                               | <b>30</b> |
| <b>4.1.4</b> | <b>Departamento Financeiro – Sugestão de Melhorias .....</b>       | <b>33</b> |
|              | <b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....</b>                               | <b>37</b> |
| <b>5.1</b>   | <b>Considerações finais .....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>Limitações do estudo .....</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>5.3</b>   | <b>Sugestões para estudos futuros .....</b>                        | <b>38</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>39</b> |

# 1 CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

Todo negócio, independente da área em que está inserido, está suscetível a riscos internos e externos. Correr riscos faz parte do cotidiano de todos. No entanto, existem várias maneiras de diminuir os riscos corridos. No carro, utiliza-se o cinto de segurança para evitar que se machuque gravemente em caso de acidentes. No elevador, existem sensores que não deixam a porta fechar se houver alguma obstrução. Nas avenidas existem os semáforos, que organizam o trânsito e evitam as colisões em vias de maior tráfego. Nas empresas não é diferente. Existem inúmeras ferramentas que auxiliam na gestão e diminuem os riscos corridos.

Em função da melhoria no processo de gestão e no intuito de promover maior confiança em relação às informações financeiras, aplica-se ferramentas de controles internos, que são ferramentas utilizadas para controlar as atividades empresariais e salvaguardar os ativos das empresas. O controle interno deve existir em todas as áreas existentes em um negócio. No entanto, existem áreas mais suscetíveis a fraudes e erros, o que faz com que os controles sejam mais rigorosos.

Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) a decisão é o objeto da gestão e ocorre no horizonte presente/futuro. Ter em mente as ideias de “controle interno” e de “risco” para a qualidade da tomada decisão é importante. Nesse sentido, temos que a gestão de riscos e a aplicação dos controles internos adequados facilitam a tomada de decisão e dão suporte a uma gestão de melhor qualidade.

Delimitou-se a pesquisa em analisar os dados de pagamento de encargos financeiros entre 2014 e 2018 e propor mudanças nos controles internos de uma empresa comercial de equipamentos para mineração, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Este estudo apresenta como situação problemática a seguinte indagação:

Quais procedimentos de controles internos são utilizados atualmente e o que pode ser melhorado no intuito de trazer mais segurança financeira para os gestores<sup>F</sup> de uma empresa comercial de equipamentos para separação mineral?

## **1.3 Justificativa**

Existem inúmeras ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para melhoria dos controles internos. Algumas são mais complexas, demandam tempo, conhecimento específico e dinheiro para serem implementadas. Outras são simples e podem ser feitas por qualquer pessoa envolvida no processo, demandando apenas um pouco de boa vontade e esforço.

Ao analisar as falhas do fluxo de trabalho atual existente na empresa Mintech Ltda. e os dados obtidos, que nos mostram o número de pagamentos que foram quitados com atraso e o montante das despesas com encargos financeiros referentes aos pagamentos em atraso, percebe-se a urgente necessidade da mudança dos controles e conscientização da equipe. Este trabalho se justificará quando, aplicados os controles propostos, a empresa não mais tenha que pagar juros ou multas por atraso de pagamento, uma vez que é um dinheiro gasto e que não traz nenhum retorno ou benefício para a empresa.

## **1.4 Objetivos**

### *1.4.1 Objetivo geral*

Este trabalho tem por objetivo analisar os dados financeiros, mais especificamente, o pagamento de encargos financeiros, identificar porque eles ocorreram e sugerir mudanças nos controles internos atualmente existentes na empresa Mintech Ltda.

#### *1.4.2 Objetivos específicos*

Pretende-se atingir o objetivo geral através dos seguintes objetivos específicos:

- Descrever como é feito o controle interno atual;
- Apresentar os dados de pagamento de encargos financeiros nos períodos de 2014 a 2018;
- Apontar os motivos que fazem gerar encargos financeiros;
- Propor novos fluxos e melhorias nos controles para diminuir o pagamento de encargos financeiros.

## CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle Interno

O mundo corporativo tem perdido a credibilidade nas instituições financeiras e grandes corporações, o que traz perdas financeiras e de confiança dos investidores, credores e outras partes interessadas, segundo Assi (2017). Dentro deste cenário, uma das ferramentas que se utiliza para aumentar a credibilidade das informações, diminuir riscos e aperfeiçoar os processos é o controle interno.

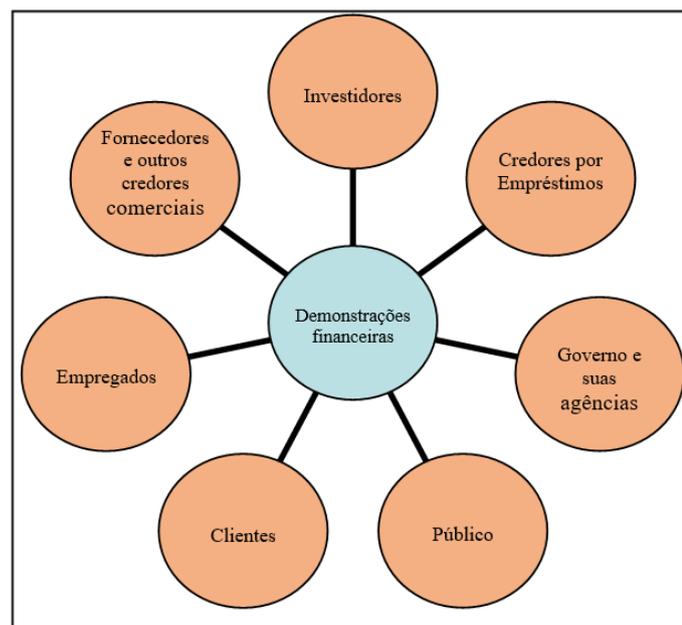
A origem do conceito de controle interno, segundo Gil, Arima e Nakamura (2013), deu-se em 1949 por meio do Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, elaborado pela AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*, que é o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados. Em 1992, o COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, comissão que assessorava a SEC – *Security and Exchange Commission* (equivalente à CVM no Brasil), publicou o Internal Control – Integrated Framework, que são diretrizes constituídas num modelo de controle a ser aplicado nas organizações de acordo com suas particularidades, resultando em uma metodologia para avaliação de controles internos. Ainda segundo os autores, o COSO é o *framework* utilizado para avaliação de controles internos de maior aceitação nos Estados Unidos da América

De forma simplificada, o controle interno consiste em estabelecer procedimentos no intuito de cumprir as normas, vigiando e fiscalizando todos os instrumentos da organização. Segundo Reis (2016) o controle interno pode ser definido como instrumento para medir o desempenho organizacional, buscando detectar e impedir possíveis prejuízos e erros de processamento na contabilização, visando as áreas que apresentam maiores riscos. Assi (2014) também deixa claro que os controles internos existem para salvaguardar os ativos, sejam eles financeiros ou físicos.

Atualmente é comum escutarmos a menção do termo “controle interno”, embora muitos não saibam do que se trata exatamente. Afinal, todas as empresas precisam e dependem dos controles para proteger seu patrimônio. Na maioria das empresas, basta identificar o fluxo das operações e colocar alguns pontos de verificação e checagem, como aprovações, relatórios, registros e monitoramento periódico de transações. (ASSI, 2014, p.19)

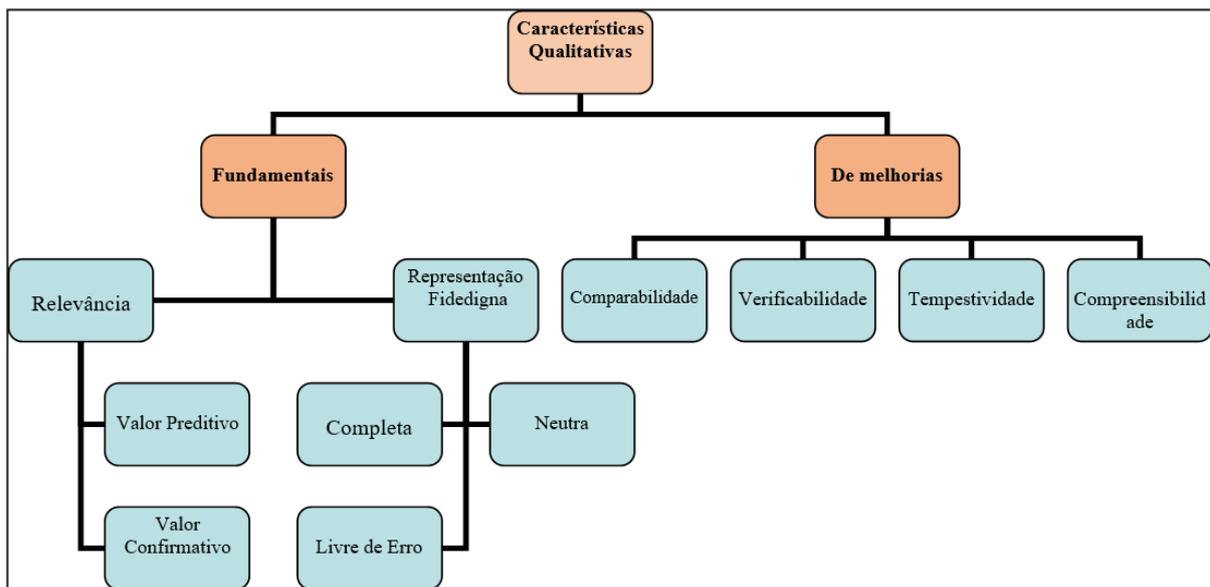
Dentre as várias áreas que podem utilizar as ferramentas que compõem os controles internos, como orçamentos, controle de qualidade, programa de segurança do trabalho, dentre outras, dá-se muita ênfase ao controle financeiro. Esse foco ocorre devido à pressão regulatória internacional, através das exigências da Lei Sarbanes-Oxley, que regulamenta a aplicação dos controles internos para empresas que possuem capital aberto. E toda essa pressão se justifica uma vez que, conforme explicado por Pizo (2018), os relatórios financeiros são as representações padronizadas da evolução e saúde financeira das empresas em um espaço de tempo. Em todo o mundo, utiliza-se o Balanço Patrimonial, Resultado e Fluxo de Caixa, ainda que cada localidade possua diferentes regras. Através desses relatórios são concedidos limites de crédito bancário, definição de índices financeiros que permitem avaliar a saúde da empresa, prever cenários, dentre outros.

As demonstrações financeiras devem atender a vários usuários. Martins, Miranda e Diniz (2018) explicam que o objetivo da análise depende de quem utiliza a informação. Os investidores estão buscando analisar os riscos do negócio, os credores se preocupam com capacidade da empresa em cumprir suas obrigações nos prazos estabelecidos, os clientes focam na capacidade operacional da empresa em fornecer seus insumos, o governo se interessa nas informações sobre as atividades empresariais para estabelecer políticas fiscais e destinação de recursos. Neste sentido, entende-se que cada usuário utiliza as informações divulgadas para seu próprio interesse.



**Figura 1: Usuários das informações contábeis divulgadas**  
Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2018) (Adaptado pela autora)

As informações contábeis divulgadas publicamente devem ter características qualitativas. Segundo Martins, Miranda e Diniz (2018), as características das informações contábeis se dividem entre fundamentais e de melhorias. As características fundamentais devem ser relevantes, fazendo diferença na tomada de decisão do usuário e deve ter representação fidedigna, ou seja, deve representar fielmente os dados, sendo considerada uma informação completa, neutra e livre de erro. Já as características de melhorias nos mostram que as informações devem ser divulgadas de forma a permitir que o usuário tenha comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade.



**Figura 2: Características qualitativas da informação contábil**  
 Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2018) (Adaptado pela autora)

Os autores Gil, Arima e Nakamura (2013) complementam que os parâmetros de controles internos contábeis são mais voltados para registros, exame e confronto de informações para proteção do patrimônio. Já o controle interno administrativo é voltar para busca de oportunidades e identificação das melhores práticas de gerenciamento, ao adotar um modelo de gestão adequado ao tipo de negócio de cada empresa. Mas, em ambos os casos, leva-se em consideração os riscos envolvidos.

Nesse sentido, demonstra-se a importância dos conceitos e normas de controles internos para a geração e divulgação de dados que sejam tempestivos, fidedignos, verificáveis, compreensíveis, confiáveis e relevantes.

## 2.2 Administração e a Gestão de Controles internos

As atividades administrativas de uma empresa são uma combinação de vários recursos, sendo da própria empresa ou de terceiros, para cumprimento de metas, que, por fim, consiste no lucro, conforme Muller (2009; p. 3). Ainda, segundo o autor, gestão administrativa implica planejamento, definição de metas, tomadas de decisões, execução das decisões tomadas e controles dos efeitos e riscos referentes às decisões tomadas. Para isso, segundo Marion (2012), é imprescindível que os dados do negócio sejam gerados e divulgados de forma correta, uma vez que decisões vitais são tomadas baseando-se neles. Desta forma, os administradores utilizam, dentre várias ferramentas, as informações geradas a partir da contabilidade.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisões. (MARION, 2012; p.25)

Observa-se com certa frequência que pequenos empresários quebram e alegam que o motivo são as altas cargas tributárias, encargos sociais, a baixa captação de recursos financeiros, os juros altos, dentre outros motivos. No entanto, conforme investigado por Marion (2012; p.26), as “células cancerosas” não advêm das críticas acima citadas, e sim de uma má gestão, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Não se deve tomar decisões, sejam elas de marketing, produção, investimentos, financiamentos, sem o respaldo de uma boa contabilidade e bons controles. Segundo Gil, Arima e Nakamura (2013, p.100) a função de controle é assegurar que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas ou conforme planejado, organizado, dirigido, apontando as faltas e erros existentes, no intuito de repará-los e evitar que se repitam.

Para a geração de dados confiáveis, a administração deve focar também em controles internos confiáveis, de modo que todo o fluxo de informação seja feito de forma correta do início ao fim. Segundo Pizzo (2018) os objetivos dos controles são a identificação do propósito específico da sua existência, ou seja, é esperado que ele mitigue riscos, evite fraudes, salvguarde ativos e controle as atividades. Cabe à administração estabelecer qual a frequência dos controles, que podem ser periódicos ou irregulares. Os controles periódicos são aqueles que possuem um período de tempo determinado, podendo ser anualmente, trimestralmente, mensalmente, diariamente, dependendo da necessidade ou obrigatoriedade.

A divulgação das demonstrações financeiras anuais para empresas de capital aberto é um exemplo de controle periódico anual. Já os controles irregulares, podem ocorrer por ocorrência ou continuamente, ou seja, podem ser por demanda, podendo ocorrer múltiplas vezes ao dia ou poucas vezes no ano, de maneira que não se pode prever. Pizzo (2018) esclarece ainda que novos controles podem ocorrer em resposta a eventos indesejados ou conforme a necessidade de monitorar os processos para garantir a sobrevivência das empresas, tendo em vista que são eles que suportam o alcance dos objetivos.

### **2.3 Gestão de riscos corporativos**

O conceito de gestão de riscos vem sendo cada vez mais difundido e incorporado nas rotinas empresariais. Conforme Assi (2017) basta fazer uma busca na internet sobre fraudes, lavagem e desvio de verbas públicas, dentre outros, que os resultados de inúmeros casos de problemas causados por negligência do risco aparecem. No entanto, os controles internos existem no dia a dia dos negócios e do cotidiano. Todavia, para obter riscos controlados, as empresas devem entender o seu negócio, implementar controles efetivos, conhecer os riscos envolvidos e mapeá-los.

Segundo Assi (2017; p.45) “o risco é uma propriedade objetiva de um evento ou atividade, relativa à probabilidade de ocorrência de um evento adverso bem definido, como também é uma construção social e cultural.” Explica também que o risco pode ser uma ou mais variáveis que podem causar danos ao patrimônio tangível ou intangível da empresa. Já Pizzo (2018) descreve o risco como a possibilidade de que um evento possa ocorrer negativamente no cumprimento de um objetivo, ou seja, tudo que possa acontecer de errado, a oportunidade ou perda de oportunidade.

Segundo Pizzo (2018) a identificação dos riscos para mapeamento dos controles internos advém da necessidade de identificação de possíveis fragilidades nos processos. É necessário conhecer o universo de riscos e fazer uma segregação de riscos passíveis de impedir ou afetar os objetivos empresariais em relação aos controles internos. Desenvolve-se então, a partir dos riscos identificados, uma matriz de riscos e controles. Essa matriz identifica primeiramente os riscos para, posteriormente, propor os controles internos.

Assi (2017; p.44) nos explica que um conceituado controle interno deve incluir a implementação de planos organizacionais que separem funções e responsabilidades,

implementação de processos de autorizações, aprovações, armazenamento de arquivos, modelos de relatórios para questões financeiras e contábeis, estabelecimento de procedimentos corretos, devidamente documentados, que deverão ser seguidos por todos os colaboradores de cada departamento ao exercer sua função. A gestão de riscos e controles internos são processos dependentes entre si, e sua importância vai depender do tamanho do negócio e o apetite de risco que a administração está disposta a aceitar.

A gestão de riscos, segundo Assi (2017), aumenta a probabilidade de atingimento dos objetivos empresariais, encorajando uma gestão proativa, permitindo que consigamos identificar as necessidades mais atentamente, possibilitando o tratamento dos riscos por meio de toda a organização, facilitando a identificação de oportunidades e ameaças, tornando mais fácil a adequação da empresa às normas nacionais, internacionais e seus requisitos regulatórios e legais existentes. Pode-se ainda melhorar o fluxo de informações internas, a governança, a confiança das partes interessadas e, quando possível, facilitar a tomada de decisões e planejamento, além de permitir o desenvolvimento dos controles internos. Pizzo (2018) acrescenta ainda que os riscos, quando devidamente reconhecidos e geridos, são também oportunidades.

Dentre as áreas e riscos existentes, há riscos de reporte financeiro. Para Pizzo (2018; p.80) se o objetivo de monitoramento for garantir razoavelmente a integridade das demonstrações financeiras, deve-se levar em conta três tipos de risco em potencial: risco de conformidade, risco operacional e o risco de reporte financeiro. O risco de conformidade ou *compliance* compreende o cumprimento de exigências ou legislações empresariais internas ou externas. É o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis para cada tipo de organização. O risco operacional é compreendido por deficiências nos sistemas de controles internos ou em sistemas de informações, comumente associado a erros humanos ou falhas de sistema. Abrange toda a possibilidade de perdas ou falhas, limitando-se apenas por decisão da própria empresa. Por último, o risco de reporte financeiro tem por objetivo mitigar a omissão ou distorção nas demonstrações financeiras, principalmente em razão de erro ou fraude.

Pode-se obter uma ideia de como analisar os riscos e definir qual tipo de risco se enquadra cada situação conforme a seguinte tabela:

**Quadro 1: Risco potencial – Tipo de risco**

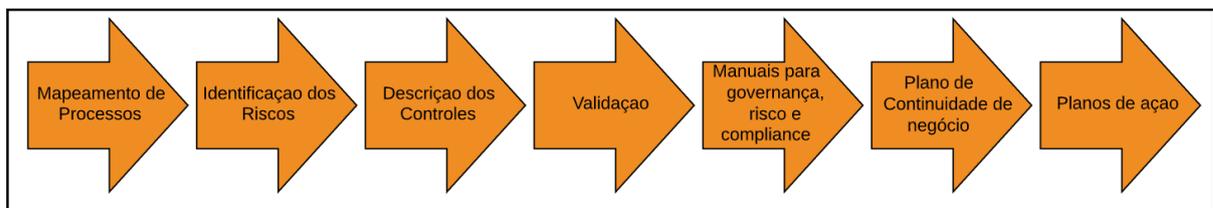
| Risco Potencial  | Tipo de Risco      |             |              |
|--|--------------------|-------------|--------------|
|  | Reporte Financeiro | Operacional | Conformidade |
| Notas Fiscais de Fornecedores registradas em duplicidade em contas a pagar | X                  |             |              |
| Ingresso de pessoa não autorizada nas dependências da companhia            |                    | X           |              |
| Atraso no envio de declaração de imposto de renda                          |                    |             | X            |

Fonte: Pizzo (2018; p.84) (Adaptado pela autora)

Ressalta-se então a importância de conhecer bem o negócio da empresa, as regulamentações pertinentes ao negócio e a estrutura operacional no intuito de conseguir definir com clareza os riscos corridos e mitigá-los mais facilmente, através dos controles internos.

## 2.4 Mapeamento e estrutura de controles internos

Após entender os conceitos de riscos e controles internos, é comum as pessoas indagarem: e agora? Como implementar os controles internos? Primeiramente deve-se entender qual tipo de controle é necessário para atender os objetivos organizacionais e assegurar que o risco seja diminuído ou mitigado. Pizzo (2018) cita vários tipos de controles, como operacionais, gerenciais, financeiros, diretivos, de aplicação, de processamento, de atividades, de salvaguarda e controle antifraude.



**Figura 3: Fases do projeto de gestão de riscos operacionais**

Fonte: Assi (2017; p.108) (Adaptado pela autora)

Os controles são estabelecidos pelas empresas previamente, mas também podem ser criados em consequência de eventos indesejados ou conforme a necessidade em garantir a

continuidade do negócio, uma vez que não há empresa que consiga sobreviver sem a existência de controles, conforme explicado por Pizzo (2018). Segundo Assi (2014; p.117) os procedimentos de controle devem ser documentados de maneira clara, em nível de detalhamento adequado, e, além disso, atualizados sempre que mudanças no ambiente exijam sua adaptação. Neste sentido, entende-se que mesmo que as empresas já possuam controles internos, ela pode revisá-los sempre que necessário no intuito de melhorar os processos, otimizando-os, o que nos traz a ideia de que os procedimentos não são engessados.

A contabilidade é uma das formas de controle interno, uma vez que registra todas as transações corretamente, em contas adequadas, no período certo, possibilitando que o tratamento dos dados gerados seja realizado utilizando-se critérios uniformes e estáveis, segundo Gil, Arima e Nakamura (2013; p.107). A contabilidade permite o confronto de informações lógicas e físicas.

Outra forma de controle é através do desenvolvimento do desenho de fluxogramas. Pizzo (2018) diz que o fluxograma tem a finalidade de expor a compreensão do processo, mostrando de forma simples a transição da informação, documentos e ações. O detalhamento do fluxograma pode ser feito do jeito que a organização desejar, e, quanto maior a extensão, maior o detalhamento de informações. Deve-se esquematizar o processo de forma objetiva e racional, de forma que todos os envolvidos possam entender de forma facilitada o fluxo de documentos e informação.

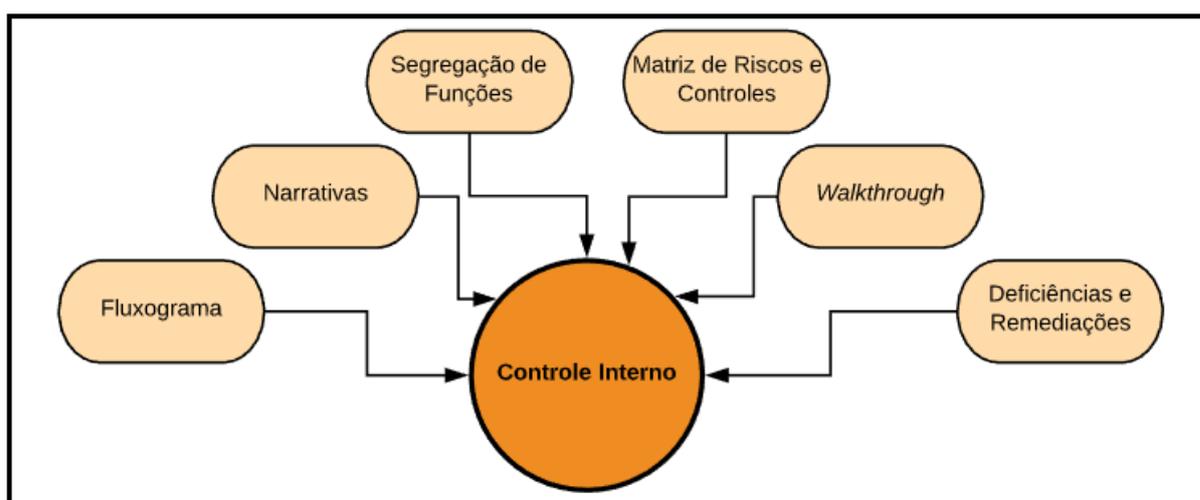
A narrativa é uma forma de complementar o fluxograma, uma vez que consiste na descrição detalhada do processo. Pizzo (2018; p.172) diz que a narrativa “permite expor de forma minuciosa as nomenclaturas dos relatórios e documentos utilizados, a origem e o objetivo, as modificações e o destino na operação, destacando a importância e a transição das informações e ações.”

A segregação de funções é outra forma de controle interno existente. Assi (2014) explica que quando há a segregação de funções, na qual uma transação é processada por duas pessoas diferentes, uma tem a oportunidade de checar o trabalho da outra, tornando-se uma barreira para fraude ou omissão, uma vez que passa pela participação de pelo menos dois colaboradores para que o ato fraudulento seja concretizado. Pizzo (2018) complementa dizendo que tem a finalidade de expor a estrutura de gestão dos departamentos, sistemas e indivíduos. Dentro da segregação de funções está o estabelecimento de níveis hierárquicos, ou seja, o estabelecimento do organograma empresarial.

Há também, segundo Gil, Arima e Nakamura (2013), outros exemplos de controles, como delimitação de responsabilidades, rotação de empregados e concessão obrigatória de férias

para funcionários que ocupam cargos importantes. É importante também a elaboração de um manual de formalização de rotinas, no sentido de assegurar uma padronização de procedimentos e condutas, adoção de normas internacionais e nacionais de utilização de melhores práticas de controle e segurança de ativos.

A aplicação de um ou mais elementos citados acima vai depender do tipo de negócio, requisitos legais, estrutura, tamanho e complexidade das operações.



**Figura 4: Documentos para Formalização de Mapeamento**  
 Fonte: Pizzo (2018; p.47 (Adaptado pela autora)

## 2.5 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional possui diversas interpretações, que possuem linhas de definição distintas para cada autor que as define. No entanto, Assi (2014) explica que a cultura organizacional é capaz de moldar as formas de gestão e o comportamento das pessoas, uma vez que é ela responsável por implementar as práticas e valores essenciais que norteiam a base cultural interna, cria um clima propício ao trabalho e estimula o comprometimento dos colaboradores. No entanto, há uma característica de cultura organizacional comum nas empresas: a resistência às mudanças.

A ética nas empresas é um tema muito abordado quando se fala de cultura organizacional. Segundo Assi (2017), mesmo que a empresa possua as melhores instruções de trabalho, políticas, normas, manuais, se não houver respeito às regras, não adianta em nada o desenvolvimento dos controles internos. Gil, Arima e Nakamura (2013) afirmam que as mudanças que trazem a “conformidade ao controle interno” têm o objetivo da busca da

qualidade organizacional, através da convergência dos processos aos padrões estabelecidos, visando elevar o patamar das práticas empresariais.

As empresas estão num ambiente de constantes mudanças e o acesso às informações, através da *internet*, possibilitou que as mesmas tivessem conhecimento de novas tecnologias e novas formas de gestão. As mudanças estão acontecendo internamente e externamente ao ambiente de negócios e, segundo Bortolotti, Júnior e Andrade (2011), a percepção das mudanças são vitais para a sobrevivência das empresas. No entanto, ainda segundo os autores, a falta de clareza ou percepções diferentes sobre o motivo da mudança são fontes de resistência individuais à mudança. Neste sentido, quando os funcionários se sentem pressionados a incorporarem novas rotinas em curto espaço de tempo para se adequarem a novos padrões, sem uma comunicação ou explicação clara, eles reagem de forma resistente e tendem a não se comprometer com as novas rotinas. A tendência, nesses casos, é que os colaboradores se sintam inseguros e com medo do desconhecido, em uma reação de defesa.

Um dos grandes desafios para a implementação dos sistemas de controles internos, até mesmo na função de *compliance* nas organizações, é transmitir a todos os envolvidos nos processos internos da organização o porquê da sua necessidade. Muitos ainda afirmam que são processos burocráticos e que atrapalham os negócios das empresas, mas basta ler os jornais e veremos os últimos escândalos e as perdas milionárias ocorridas recentemente. (ASSI, 2014, p.23)

Implementar um procedimento que aperfeiçoe os controles internos das organizações muitas vezes acarreta em um processo de reestruturação dos modelos organizacionais, no fluxo de informação e até mesmo uma readequação dos organogramas, segundo Assi (2014). Toda essa readequação para atendimento dos controles internos são fatos geradores de mudanças e insegurança aos colaboradores envolvidos, uma vez que eles podem se sentir ameaçados ou desconfortáveis ao se adaptar a novas rotinas, conforme dito anteriormente.

Entende-se então que deve haver uma boa comunicação entre a alta administração e os funcionários, feita de forma clara, mostrando quais melhorias as mudanças irão trazer, no intuito de minimizar a resistência à implantação das mudanças. Gil, Arima e Nakamura (2013) corroboram com a mesma ideia, explicando que o compromisso com as estratégias e os projetos de mudança está intimamente relacionado ao entendimento dos parâmetros comportamentais assumidos pelas entidades e seus colaboradores.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa, que nada mais é do que a apresentação de como a pesquisa foi feita. “A Metodologia tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.” SILVA e MENEZES (2005, p. 9)

### **3.1 Classificação da pesquisa**

#### *3.1.1 Classificação quanto à abordagem do problema*

Com relação à abordagem do problema, as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. Neste sentido, Diehl e Tatim (2004) citam as principais características das pesquisas qualitativas, em que os problemas são abordados de forma descritiva, com foco na compreensão e interpretação dos fatos. A análise de dados é desenvolvida preferencialmente com o passar do processo de levantamento, e a interação entre o pesquisador e o que está sendo pesquisado é de fundamental importância, dentre outros. A abordagem quantitativa, segundo os mesmos autores, ocorre quando se tem o uso da quantificação na coleta e no tratamento dos dados, utilizando-se de técnicas estatísticas, percentual, variações, coeficiente de correlação, desvio-padrão, correlação de variáveis, dentre outros.

Assim sendo, a presente pesquisa possui traços da abordagem qualitativa, uma vez que descreve os procedimentos e situações quanto ao estudo do caso, descrevendo as situações e analisando as consequências das alterações dos dados obtidos.

#### *3.1.2 Classificação quanto ao objetivo geral*

Em se tratando de objetivos gerais, Gil (2002) afirma que as pesquisas podem ser classificadas como descritivas, explicativas e exploratórias. Na visão do autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo:

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 2002, p. 42)

A pesquisa exploratória tem como característica o levantamento de informações sobre determinado objeto, fazendo a delimitação de um campo de trabalho e fazendo o mapeamento das condições de manifestação desse objeto, conforme Severino (2007). Diehl e Tatim (2004) também afirmam que esse tipo de pesquisa tem como objetivo trazer maior familiaridade com o problema, utilizando-se de levantamento bibliográfico.

Dessa forma, entende-se que a presente pesquisa se encaixa nas características de pesquisa exploratória, uma vez que levanta os dados atuais de controles internos existentes, mapeando-os e tornando possível a análise da situação.

### *3.1.3 Classificação quanto às bases lógicas da investigação*

Com relação às bases lógicas da investigação, a presente pesquisa se enquadra no Método Fenomenológico, uma vez que esse método tem como característica a descrição dos fenômenos, das experiências. Segundo Diehl e Tatim (2004), esse método é baseado na experiência tal como ela é, preocupando-se com a descrição direta da mesma. “A realidade, construída socialmente, é entendida como compreendido, o interpretado, o comunicado.” (DIEHL e TATIM, 2004, p. 50)

### *3.1.4 Classificação quanto ao propósito da pesquisa*

Quanto ao propósito da pesquisa, pode-se dizer que esta pesquisa se enquadra no propósito de pesquisa-diagnóstico, uma vez que a mesma busca o diagnóstico de determinada situação dentro do ambiente empresarial. O objetivo desse tipo de pesquisa é dado por Diehl e Tatim (2004, p.57) como “pesquisas que têm como meta diagnosticar uma situação organizacional geralmente não acarretam custos muito altos, mas são dificultadas pela questão da confidencialidade dos dados ou pela desconfiança do empresário [...]”

### 3.1.5 Classificação quanto aos procedimentos técnicos

Para classificar quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, Gil (2002, p.43) explica que existem dois grandes grupos de delineamento: “aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.” Desta forma, o autor define como pesquisa bibliográfica ou documental aquelas informações que vêm das fontes de “papel”, e como pesquisa experimental o levantamento de dados fornecidos por pessoas, o estudo de caso, dentre outros tipos.

Para realizar a fundamentação teórica da presente pesquisa, utilizou-se informações advindas de livros, outros trabalhos técnico-científicos, monografias, artigos existentes na *internet*, leis, resoluções e normas técnicas de contabilidade, permitindo classificá-la como pesquisa bibliográfica. Esse fato corrobora com a contribuição de Ruiz (2011, p. 57) que diz que “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.”

Entretanto, o presente trabalho utilizou-se também da pesquisa documental, quando fez uso dos documentos fornecidos pela empresa objeto deste estudo, como as demonstrações financeiras e relatórios. Severino (2007) diz que para classificar uma pesquisa como documental deve-se utilizar documentos impressos, jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Acrescenta ainda que, nesse tipo de pesquisa, as informações não passaram por nenhum tipo de tratamento analítico, sendo a matéria prima para o investigador desenvolver suas análises e investigações.

Levando em consideração o segundo grupamento citado por Gil (2002), que são as informações fornecidas pelas “pessoas”, classifica-se esta pesquisa também como estudo de caso. Severino (2007, p. 121) acrescenta que no estudo de caso, “o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências.”

## **CAPÍTULO IV - RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Empresa objeto do estudo**

A Mintech Ltda. é uma multinacional australiana, que atua no mercado nacional desde 2004, comercializando equipamentos para separação de minerais como minério de ferro, areias minerais, dentre outros materiais advindos do ramo de mineração. A tecnologia empregada em seus equipamentos é inovadora, e, por esse motivo, a empresa não possui concorrentes nacionais. Da mesma forma, quando se trata do ambiente internacional, a companhia possui um concorrente que compete diretamente, todavia este está voltado para o mercado asiático, africano e europeu.

Os equipamentos são fabricados principalmente na matriz, localizada na Austrália, e distribuídos para todo o mundo. No entanto, será inaugurada uma outra fábrica na África do Sul, no intuito estratégico de melhorar os custos de produção e logística, ficando focada em suprir as demandas da Europa e Américas. A filial presente no Brasil opera através da venda dos equipamentos importados e de peças de reposição fabricadas em território nacional.

Atualmente a empresa possui um escritório localizado em uma sala comercial no centro da cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. Porém, esse escritório não comporta o estoque dos equipamentos, o que recentemente obrigou a empresa a ter um depósito fechado. Esse depósito fica localizado na cidade de Sete Lagoas. A escolha do depósito foi estratégica, uma vez que a empresa possui como parceiro uma empresa chamada IMA - Indústria Mecânica Alvarenga, localizada na mesma cidade e que é responsável por montar e dar manutenção nos equipamentos.

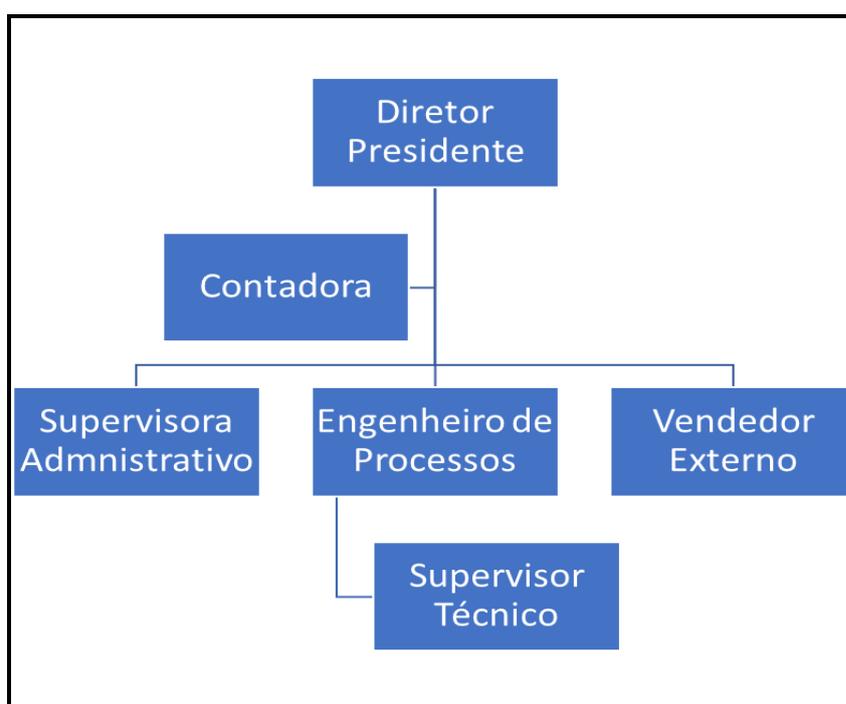
Para expor seus equipamentos e fazer testes para mostrar a eficiência dos equipamentos a seus clientes, a Mintech Ltda. possui parceria com o laboratório de testes minerais da Universidade Federal de Minas Gerais e com a Fundação Gorceix, localizada na cidade de Ouro Preto. Essa fundação está diretamente ligada à Universidade Federal de Ouro Preto, que possui o curso de Engenharia de Minas, e faz pesquisa com vários tipos de minerais advindos da mineração.

Além da parceria com as empresas supracitadas, a Mintech Ltda. tem parceria com clientes que recebem equipamentos em comodato para testes. Dessa forma, os engenheiros podem adaptar os equipamentos à realidade dos clientes, mostrando a sua eficiência e aumentando as chances de comercialização.

As diretrizes de controles internos mais efetivos efetuados pela matriz atualmente são relacionadas à segurança do trabalho, dispondo de manuais, regras e diretrizes muito bem definidas, além de treinamento constante dos colaboradores. Nesse sentido, o número de acidentes pessoais relacionados aos funcionários da empresa, em todo o mundo, é baixíssimo, aproximando-se de zero. Em contrapartida, em relação aos outros processos, a matriz não determina tanto controle quanto em relação à segurança do trabalho, e deixa a cargo dos diretores de cada escritório (filial) tomar suas decisões e estruturá-los de maneira não padronizada.

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional

A empresa conta com seis colaboradores, conforme organograma abaixo:



**Figura 5: Organograma da empresa Mintech LTDA.**  
Fonte: Elaborado pela autora baseando-se no esboço feito pela diretoria.

Com um quadro enxuto de funcionários, é comum que os colaboradores da Mintech Ltda. fiquem responsáveis por mais de uma área. A seguir pode-se verificar, no Quadro 2, a descrição simplificada de cargos e funções de cada colaborador da empresa.

**Quadro 2: Descrição simplificada de funções e cargos da Mintech LTDA.**

| <b>Cargo</b>                           | <b>Função</b>   |
|--|---|
| Diretor Presidente                     | Responsável pela empresa no Brasil, ficando encarregado por dirigir, planejar, organizar e controlar as atividades das diversas áreas, fixando políticas de gestão dos recursos operacionais, financeiros e administrativos. Responsável pelas compras internacionais e pela elaboração de propostas de vendas acima de 200 mil reais.  |
| Contadora                              | Responsável pela rotina contábil da empresa, registrando os fatos contábeis e realizando a conciliação entre as contas contábeis e financeiras. Efetua a apuração mensal e anual dos resultados, com uso de Sistema ERP Contábil e Financeiro (WK Radar). Responsável pela utilização do sistema ERP como um todo, principalmente os módulos Financeiro, Contábil, Patrimonial, Folha e Fiscal. |
| Supervisor Administrativo e Financeiro | Responsável pela área administrativa do escritório, incluindo gestão de contratos diversos e administração dos processos de importação de mercadorias. Responsável pelo financeiro, principalmente em relação ao pagamento das contas.  |
| Engenheiro de Processos                | Responsável pela especificação técnica de equipamentos, suporte na elaboração de proposta de vendas e manutenção dos equipamentos.  |
| Supervisor Técnico                     | Responsável pelo acompanhamento da instalação, realização de testes e ajustes dos equipamentos. Responsável pela área de compra de peças nacionais.   |
| Vendedor Externo                       | Responsável por prospectar clientes e identificar suas necessidades. Responsável pelas vendas abaixo de 200 mil reais.  |

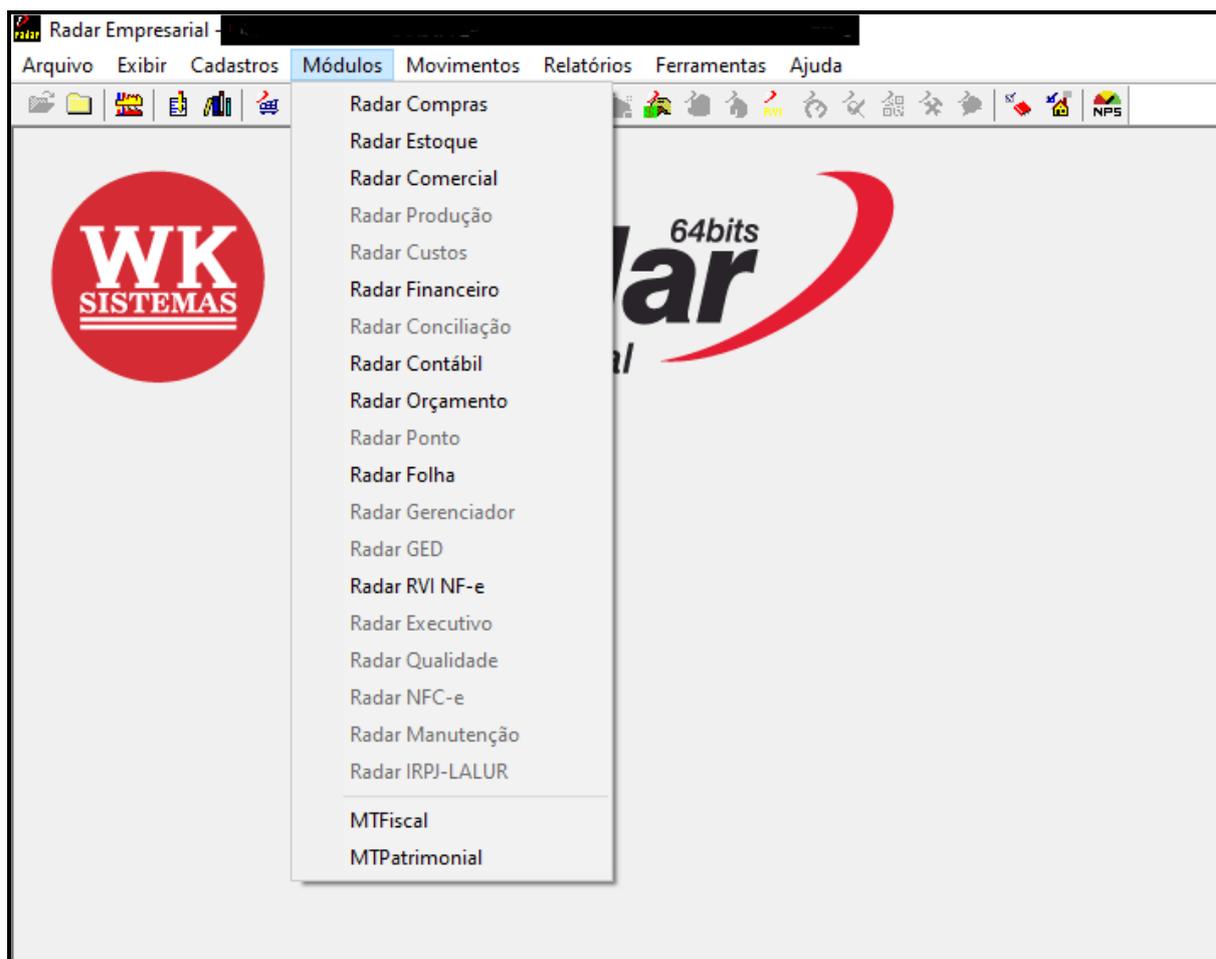
**Fonte: Elaborado pela autora através de resumo da descrição dos cargos disponibilizado pela empresa.**

Existe uma cláusula no contrato de trabalho, apresentada no ato da contratação de cada funcionário, que descreve as funções a serem desempenhadas de forma detalhada. Apesar disso, a empresa não dispõe de um manual de rotinas internas ou fluxograma de trabalho para nenhuma área existente atualmente. A rotina e o fluxo dos processos são estabelecidos pela pessoa que exerce a função determinada, da maneira que ela entende ser a melhor. Em caso de conflitos ou verificação de falhas, os próprios funcionários estabelecem mudanças, mas sem parâmetros ou controles formalizados.

#### *4.1.2 Sistema ERP – Radar Empresarial*

Desde 2008 a empresa, aqui no Brasil, utiliza um sistema de gestão ERP chamado Radar Empresarial, desenvolvido pela WK Radar. É um sistema totalmente integrado, capaz

de controlar todas as áreas da empresa, como compras, vendas, folha de pagamento, controles patrimoniais, fiscais, estoques, financeiro e contabilidade. Esse sistema disponibiliza várias ferramentas de controle, que poderiam ser mais bem utilizadas no intuito de melhorar os controles no geral. Todos os funcionários possuem acesso ao sistema, no entanto possuem perfis de acesso diferentes, conforme a descrição dos cargos e a necessidade de utilização do sistema.



**Figura 6: Tela Principal do Sistema ERP Radar Empresarial**

Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Dentre os módulos disponíveis, existe o módulo RVI NF-e, que é capaz de identificar notas fiscais eletrônicas (NF-e) e conhecimento de transportes eletrônicos (CT-e) emitidos para o CNPJ da empresa de forma instantânea. Desde que esse módulo foi instalado, a empresa consegue identificar faturamentos devidos e indevidos em seu nome. Quando algum faturamento indevido é feito, pode-se identificar quem foi o emissor da nota fiscal, permitindo que seja solicitado o cancelamento imediato. É possível também identificar o cancelamento

das notas fiscais emitidas se a empresa que emitiu a nota fiscal indevidamente fez o cancelamento.

Outros módulos que trabalham em conjunto são: compras, comercial, financeiro e estoque. Todas as notas fiscais que são emitidas pelo módulo comercial e que são passíveis de recebimento financeiro, já são automaticamente lançadas no módulo financeiro - contas a receber. Além disso, ao emitir notas de venda de equipamentos, já baixam imediatamente o estoque também. Da mesma forma em que todas as notas fiscais de compras, assim que lançadas, são imediatamente integradas ao módulo financeiro – contas a pagar. Quando a compra é feita no intuito de revenda, os itens dão entrada também no módulo estoque.

O fato de ser todo interligado, facilita os controles e evita que haja lançamentos em duplicidade. E por fim, o reflexo de quase todos os módulos do sistema se dá no módulo contábil, que compila todas as informações dos módulos para geração de relatórios gerenciais.

#### *4.1.3 Departamento Financeiro*

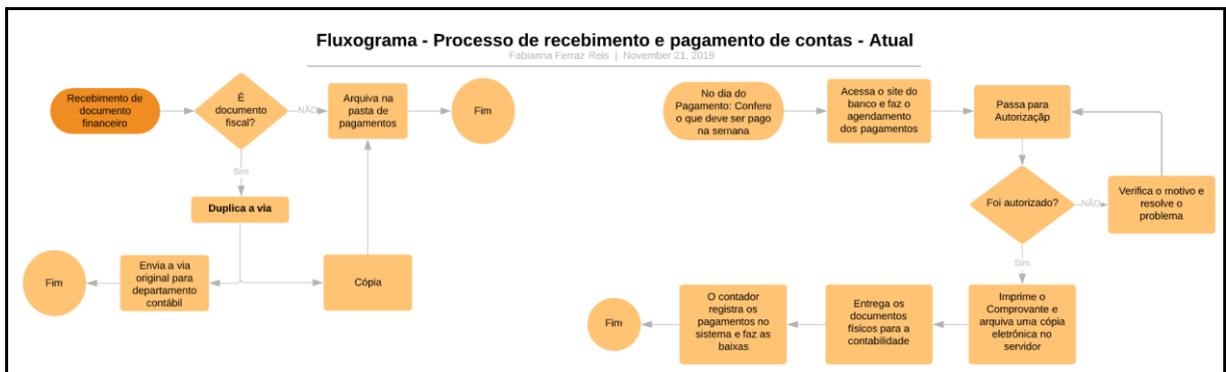
Para a descrição de como funciona o processo de contas a pagar, serão utilizadas as siglas apresentadas no Quadro 2 para representar as pessoas, no intuito de facilitar a leitura.

O departamento financeiro da empresa é operado pelo supervisor administrativo e financeiro e pelo contador. Atualmente, o processo operacional de pagamento de fornecedores é de responsabilidade do supervisor administrativo e financeiro, contando com a aprovação do contador. Esse processo inclui o recebimento das cobranças nacionais e internacionais e arquivamento da cobrança na pasta de pagamento. Além disso, o supervisor administrativo e financeiro é responsável por fazer os agendamentos dos pagamentos no banco e salvar os comprovantes de pagamento eletronicamente.

No momento em que o supervisor administrativo e financeiro recebe as cobranças, ele verifica se a mesma veio acompanhada de documento fiscal ou não. Caso a cobrança venha com o documento fiscal, como nota fiscal eletrônica (DANFE/ NFS-e) ou nota fiscal de bloco, ele faz uma cópia da nota, arquiva uma via na pasta de pagamento e passa a outra via para a contabilidade. Caso a cobrança não tenha documento fiscal, que significa que a cobrança é feita apenas pelo boleto ou recibo simples, ele arquiva direto na pasta de pagamentos, sem a necessidade de fazer uma cópia e passar para a contabilidade.

Os pagamentos da semana são feitos sempre nas segundas-feiras. Foi estabelecido dessa forma, uma vez que a empresa possui pouco volume de pagamento. Então, o supervisor administrativo e financeiro confere na pasta de pagamentos quais são os pagamentos da semana. Ele é o responsável por acessar o site do banco eletronicamente e fazer o agendamento dos pagamentos. Após o agendamento, ele passa os documentos financeiros para o contador para que seja autorizado no banco. Então, o contador acessa o site do banco, e, com os documentos físicos de cobrança em mãos, ele faz a conferência de data de vencimento e valores. Se estiver tudo correto, ele autoriza o pagamento das contas e devolve os documentos físicos para o supervisor administrativo e financeiro. Caso tenha alguma divergência, o contador analisa e pede explicações do que ocorreu. O contador faz anotações nas cobranças, caso sejam pagas em valores diferentes do especificado ou sejam pagos em atraso explicando o que ocorreu. Ele faz isso pois, caso precise consultar posteriormente, fica registrado o motivo da divergência. Além disso, ele também é responsável pelo fluxo de caixa e investimentos da empresa. Caso ele perceba que não tem dinheiro suficiente disponível na conta corrente da empresa para efetuar os pagamentos da semana, é ele quem movimenta dinheiro das aplicações financeiras.

Após o recebimento das contas pagas, o supervisor administrativo e financeiro é responsável por imprimir os comprovantes de pagamento, anexá-los aos documentos de cobrança e salvar uma cópia dos comprovantes eletronicamente na rede da empresa. Feito isso, ele passa todos os recibos e cobranças para o contador novamente, que fica responsável pelo lançamento eletrônico e baixa das contas no sistema ERP utilizado.



**Figura 7: Fluxograma Financeiro Atual**

Fonte: Elaborado pela autora baseando-se na descrição do fluxo de trabalho.

Mesmo sem saber como funciona o processo atual de gerenciamento de contas a pagar, é possível identificar e afirmar que há falhas no processo. Ao apurar e analisar as informações de pagamentos de juros e multas por atraso de pagamento nos últimos 5 anos,

obteve-se um volume de 208 contas pagas em atraso e um montante total de R\$ 23.112,23. Os dados compilados por ano podem ser verificados abaixo:

**Tabela 3: Dados de pagamento de encargos financeiros entre 2014 e 2018**

| Ano          | Nº de Pagamentos em Atraso | Valor de Juros/Multa Pagos no Ano | Média de valor por pagamento |
|--------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 2014         | 55                         | R\$3.803,28                       | R\$69,15                     |
| 2015         | 56                         | R\$2.191,92                       | R\$39,14                     |
| 2016         | 40                         | R\$4.448,59                       | R\$111,21                    |
| 2017         | 33                         | R\$3.777,81                       | R\$114,48                    |
| 2018         | 24                         | R\$8.890,63                       | R\$370,44                    |
| <b>TOTAL</b> | <b>208</b>                 | <b>R\$23.112,23</b>               |                              |

Fonte: Elaborado pela autora baseando-se nos dados fornecidos pela empresa Mintech Ltda.

Ao analisar conta a conta, identificou-se que existem basicamente dois motivos que levaram ao atraso de pagamento. O primeiro deles é em relação às contas que chegaram após o vencimento e o segundo foram contas que foram arquivadas na data incorreta ou contas que chegaram antes do vencimento, mas não foram arquivadas na pasta, ou seja, foram esquecidas. Os dados se encontram na tabela a seguir:

**Tabela 4: Identificação do motivo dos pagamentos em atraso entre 2014 e 2018**

| Ano   | Nº de Pagamentos em Atraso | % no ano | Motivo do Atraso                                      |
|-------|----------------------------|----------|---|
| 2014  | 15                         | 27,3%    | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 40                         | 72,7%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |
| 2015  | 13                         | 23,2%    | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 43                         | 76,8%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |
| 2016  | 7                          | 17,5%    | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 33                         | 82,5%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |
| 2017  | 5                          | 15,2%    | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 28                         | 84,8%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |
| 2018  | 2                          | 8,3%     | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 22                         | 91,7%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |
| TOTAL | 42                         | 20,2%    | Contas que chegaram depois do vencimento              |
|       | 166                        | 79,8%    | Contas pagas por erro de arquivamento ou esquecimento |

Fonte: Elaborado pela autora baseando-se nos dados fornecidos pela empresa Mintech Ltda.

Percebe-se que o número de casos em que as contas chegaram após o vencimento foram caindo com o passar do tempo, e o grande responsável foi a implantação do módulo

RVI no sistema ERP no final de 2015, que permitiu que a empresa identificasse qualquer nota fiscal eletrônica ou conhecimento de transporte eletrônico emitido para seu CNPJ. No entanto, outras contas que chegavam atrasadas devido ao atraso dos correios, por exemplo, não tinham como ser identificadas.

Com relação às contas pagas em atraso por erro de arquivamento ou esquecimento ocorreram, em sua maioria, por negligência ao esquecer de imprimir ou por falta de atenção ao arquivar a conta na pasta de pagamento na data incorreta. Grande parte dos atrasos se referem aos impostos enviados pela contabilidade externa através de e-mails, que muitas vezes eram marcados como lidos, mas foram ignorados.

Em relação ao recebimento de contas, a empresa não encontra problemas, uma vez que vende para grandes mineradoras e normalmente recebe antes da entrega dos equipamentos. Atualmente a empresa não possui nenhum cliente inadimplente. Neste sentido, não há motivos para descrição dos processos de contas a receber.

Diante das informações anteriores, identificar o motivo de tantos pagamentos em atraso se tornou uma questão primordial. Investir tempo e até mesmo dinheiro para remodelar o fluxograma se tornou uma prioridade, no intuito de diminuir e até mitigar esse tipo de falha.

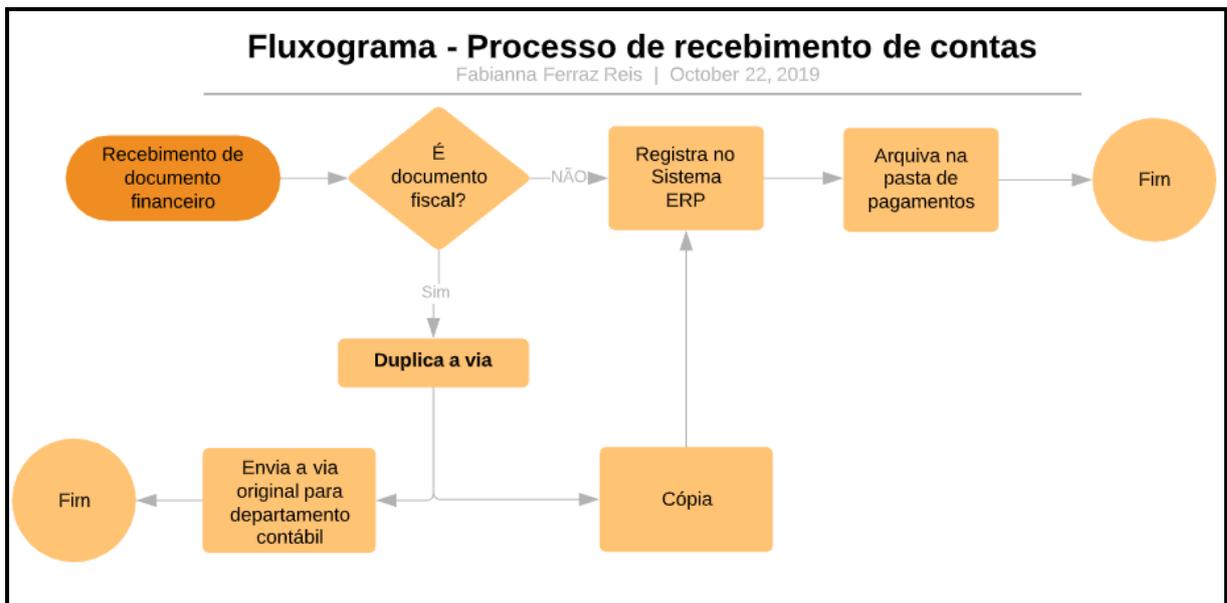
#### *4.1.4 Departamento Financeiro – Sugestão de Melhorias*

Analisando o fluxograma atual e baseando-se nas boas práticas de controles internos, pode-se perceber que existe uma segregação de funções, um sistema de autorizações, mas alguns pontos de controle que podem ser melhorados no fluxograma atual.

Sugere-se uma nova descrição do processo em que ocorre o recebimento das contas a pagar até o efetivo pagamento das contas. E para complementar a descrição do passo a passo de recebimento de contas e do pagamento de faturas, deve-se desenvolver os fluxogramas dos dois processos de forma independente. O motivo dos fluxogramas serem independentes é o fato de que os momentos de execução são diferentes em cada tarefa. O recebimento das faturas é tempestivo, ou seja, podem acontecer a qualquer hora e qualquer dia. Já os pagamentos ocorrem uma única vez na semana, com exceção para casos de necessidade ou urgência, que podem ocorrer fora do primeiro dia útil de cada semana.

Ao receber a cobrança, o supervisor administrativo e financeiro deve verificar se o documento veio acompanhado de documento fiscal ou não. Caso a cobrança venha com o

documento fiscal, como nota fiscal eletrônica (NF-e/CT-e/ NFS-e) ou, mais raramente, nota fiscal de bloco, faz uma cópia da nota, envia o original para o departamento contábil e registra a outra via no sistema ERP. Após o registro no sistema, ele arquiva o documento na pasta de pagamento. Caso a cobrança não tenha documento fiscal, o que significa que a cobrança é feita apenas pelo boleto ou recibo simples, ele deve registrá-la no sistema ERP e, posteriormente, arquivá-la na pasta física, sem a necessidade de fazer uma cópia e passar para a contabilidade.

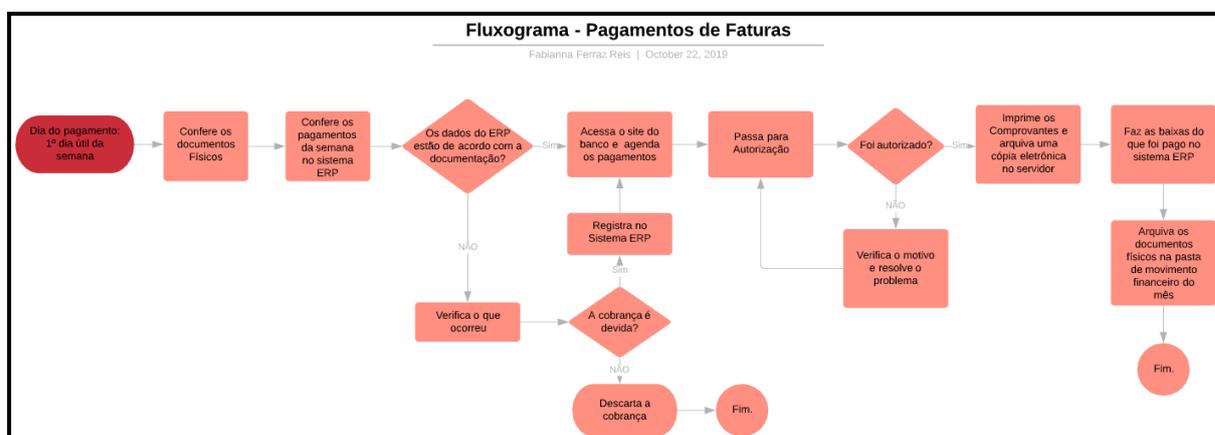


**Figura 8: Fluxograma – Processo de Recebimento de Contas Sugerido**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pagamentos da semana devem ser efetuados no primeiro dia útil de cada semana. No dia do pagamento, o supervisor administrativo e financeiro retira da pasta de pagamento todas as contas e confere se todas estão registradas no sistema. Se não estiverem, verifica o que ocorreu. Se a cobrança extra for devida, faz o lançamento no sistema ERP. Ao equalizar os documentos físicos com os dados registrados no sistema ERP em relação aos pagamentos da semana, o supervisor administrativo e financeiro acessa o banco através da internet e faz o agendamento dos pagamentos. Após agendá-los, ele deve passar os documentos físicos para autorização por parte do contador, que confere se os valores e datas de vencimento estão corretos. Se estiver tudo correto, é autorizado o pagamento. Se houver alguma divergência de informação, o contador devolve a documentação para o supervisor administrativo e financeiro, que verifica a divergência, altera o que for necessário e repassa para aprovação. Após aprovada, o contador devolve a documentação física para que o supervisor

administrativo e financeiro imprima os comprovantes, anexe-os aos respectivos boletos ou notas fiscais e salve uma cópia dos comprovantes no servidor. O supervisor administrativo e financeiro também realiza as baixas de pagamento no sistema ERP e arquiva a documentação na pasta de movimento financeiro.



**Figura 9: Fluxograma - Pagamento de Faturas Sugerido**

Fonte: Elaborado pela autora.

Existem outros pontos a serem melhorados. Alguns pontos serão sanados caso os fluxos de processos sugeridos sejam implantados. Outros pontos são observações que podem auxiliar o financeiro a evitar o pagamento em atraso e, conseqüentemente, evitar o pagamento de encargos financeiros.

- Segregação de acesso ao sistema: Tanto o contador quanto o supervisor administrativo e financeiro devem utilizar o sistema ERP, e não somente o contador. Esse acesso existe atualmente, no entanto o supervisor administrativo e financeiro declara não ter tempo e nem interesse em aprender a utilizar o sistema, e sempre se mostra indisponível e resistente quando o assunto entra em pauta.
- Acesso do supervisor administrativo e financeiro ao sistema: Ao receber o documento financeiro, ele deve registrar o documento no sistema ERP, independentemente de ser documento fiscal ou somente boleto. Desta forma, permite-se que ele mesmo possa controlar os valores a pagar disponíveis fisicamente e confrontar com os valores registrados no sistema;
- Verificar semanalmente na ferramenta RVI do sistema ERP, com a intenção de verificar se alguma nota fiscal foi emitida para o CNPJ da empresa e não foi enviada pelo fornecedor.

- Fazer uma lista de checagem para pagamentos que ocorrem mensalmente na intenção de acompanhar se as contas fixas como impostos, aluguéis, água e luz já foram pagas no mês. Ao pagá-las, ir marcando. Assim, ao fim do mês o supervisor administrativo e financeiro estará seguro de que não deixou de pagar nenhuma conta fixa.
- O contador também deve comparar se as informações de contas a pagar disponíveis no sistema ERP são compatíveis com as contas físicas. Caso não sejam, verificar com o supervisor administrativo e financeiro se existe algum problema e auxiliá-lo para que todas as contas físicas estejam lançadas.
- Ao fazer o agendamento de pagamento no banco, o supervisor administrativo e financeiro deve verificar se há alguma conta disponível em DDA que não esteja fisicamente em mãos. Se houver, verificar se a conta é devida e identificar o porquê de a conta não ter chegado antes.

Pode-se perceber que existem inúmeras formas de controle e inúmeras ferramentas disponíveis para que não ocorra atraso no pagamento das contas. O grande desafio é mostrar a importância dos controles para os colaboradores e conseguir implementá-los sem muita resistência.

Por fim, entende-se que as propostas de melhorias sugeridas acima tendem a funcionar melhor com a estrutura atual da empresa Mintech Ltda. Caso o quadro de funcionários venha a aumentar ou diminuir, ou até mesmo ocorrer uma alteração no seu organograma, caberá ao administrador reavaliar os processos e aplicar as alterações que julgar necessárias para que, mesmo tendo uma nova estrutura, continue possuindo um sistema de controles internos eficiente e eficaz.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

### 5.1 Considerações finais

As ferramentas de controle interno servem para prevenir irregularidades no desempenho das atividades e podem ser utilizadas em toda a organização. Podem ser aplicadas principalmente nos processos operacionais e financeiros, uma vez que visam sua melhoria, com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia, tornando as informações mais confiáveis. Além disso, o controle interno permite que os gestores elaborem estratégias administrativas e financeiras, de forma a diminuir as perdas e aumentar os ganhos, sendo fundamental no contexto empresarial atual.

O presente trabalho teve como objetivo analisar como são feitos os controles internos atuais do setor financeiro de uma empresa comercial de equipamentos para separação mineral, mais especificamente em relação às contas a pagar, descrevendo os processos e apresentando o fluxograma de trabalho atual. Além disso, apontou-se também dados de pagamento de encargos financeiros no período de 2014 a 2018, identificando os motivos dos pagamentos em atraso no mesmo período, salientando a necessidade de melhoria nos processos atuais.

Ao mesmo tempo, foi realizado um estudo bibliográfico sobre os conceitos de controles internos, incluindo o papel da administração no estabelecimento de quais controles utilizar e qual a frequência de utilização. Em seguida, foi abordada a gestão dos riscos corporativos, que podem ser mais bem controlados com a utilização das ferramentas de controles internos. Descreveu-se também como é feito o mapeamento dos controles internos, explicando algumas ferramentas que podem ser utilizadas, como narrativas e fluxogramas. E por último, foi falado sobre cultura organizacional, mostrando que quando mais esclarecedora for a comunicação entre a alta administração e os funcionários sobre a reestruturação dos modelos organizacionais para melhoria dos controles internos, menor é a resistência dos funcionários em relação às mudanças propostas e melhor a adesão aos novos processos.

Por fim, foram apresentadas algumas sugestões de melhorias nos processos de recebimento das contas e para o processo de pagamento de faturas, onde foram propostos novos fluxogramas e novas descrições para ambos os casos, de forma independente. Todas as sugestões propostas foram feitas no intuito de mitigar o atraso no pagamento de contas e, conseqüentemente, reduzir o pagamento de encargos financeiros, como juros e multas

decorrentes desses atrasos. Além disso, foram descritos pontos a serem melhorados para que a empresa possa ter um sistema de controle interno mais eficiente e eficaz.

Desta forma, os objetivos do presente trabalho foram alcançados, concluindo-se que a aplicação dos controles internos é imprescindível para a sobrevivência das empresas atualmente, sendo também uma excelente ferramenta de gestão, quando bem aplicada à realidade financeira e operacional das organizações.

## **5.2 Limitações do estudo**

Durante o processo de elaboração desta pesquisa houve algumas barreiras que limitaram o presente estudo. Inicialmente o tempo foi um recurso limitador, uma vez que se houvesse um maior tempo disponível seria possível explorar outros aspectos quanto ao estudo de caso. Outro fator limitador foi a disponibilização de informações por parte da empresa objeto desse estudo, que optou por não se identificar e delimitou as informações que poderiam ser divulgadas.

## **5.3 Sugestões para estudos futuros**

Uma sugestão para pesquisa futura seria a importância da área de controles internos na gestão de ativos empresariais, com ênfase na gestão de estoques.

## REFERÊNCIAS

- ASSI, Marcos; **Controles Internos e cultura organizacional:** como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014. 191 p.
- ASSI, Marcos; **Governança, riscos e compliance:** mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017. 167 p.
- AUGUSTO, Jackson Leandro Pires. **A utilização do controle interno para desenvolvimento da atividade operacional:** uma análise em um escritório contábil. 2016. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) em IFRS e Controladoria-Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.
- BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; JÚNIOR, Afonso Farias de Souza; ANDRADE, Dalton Francisco. **Resistência à mudança organizacional:** avaliação de atitudes e reações em Grupo de indivíduos. 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>>. Acesso em 21 out. 2019.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO)*. **Gerenciamento de riscos corporativos:** estrutura integrada. 2007. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-portuguese.pdf>> Acesso em: 26 set. 2019.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 168 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão:** controle interno, risco e auditoria. São Paulo: Saraiva, 2013. 158 p.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 312p.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 531 p.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 246 p.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, 124 p.
- MIGUEL, Élem Cássia. **Avaliação do sistema de controle interno:** estudo em uma empresa de médio porte. 2015. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) em Auditoria-Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2015.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade básica: fundamentos essenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 106 p.

PIZO, Frank; **Mapeamento de controles internos SOX:** práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras. São Paulo: Atlas, 2018. 254 p.

REIS, Rafael Coutinho de Souza. **A importância do controle interno para gestão de escritório contábil:** um estudo de caso na Papyrus Contabilidade. 2016. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) em IFRS e Controladoria-Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. 166p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003. 181p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia de pesquisa e elaboracao de teses e dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20de%20pesquisa%20e%20elaboracao%20de%20teses%20e%20dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 17 mai. 2015.