



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERIAS – UFMG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CIC

LEANDRA SOARES VERAS

**A IMPORTÂNCIA E A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO  
SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA EMPRESA  
CONSTRUÇÃO LTDA.**

BELO HORIZONTE  
2019

LEANDRA SOARES VERAS

**A IMPORTÂNCIA E A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA  
DE CONTROLE INTERNO NA EMPRESA CONSTRUÇÃO LTDA.**

**Versão final**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Contabilidade – com ênfase em Auditoria.

Orientador: Prof. Carlos Maurício Vieira

Coordenadora: Laura Edith Taboada Pinheiro

BELO HORIZONTE  
2019

Ata da Sessão Pública de Defesa de Trabalho Final de **Leandra Soares Veras**, Nº de registro **2018716845**, 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 e trinta minutos 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 Leandra Soares Veras, intitulado **“A IMPORTÂNCIA E A POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA EMPRESA CONSTRUÇÃO LTDA”**. 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 861 B o trabalho final de Leandra Soares Veras. 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

**"As grandes obras são executadas, não pela força, mas pela perseverança".**

**Samuel Johnson**

*Dedico este trabalho ao meu amor  
Alexandre, minha mãe e aos meus filhos que  
sempre me apoiaram e incentivaram a nunca  
desistir dos meus sonhos e objetivos.*

## RESUMO

A busca pelo avanço e eficácia na aplicação dos recursos, embasada em informações consistentes, leva os responsáveis pela gestão empresarial a tomar decisões. O presente trabalho justifica-se devido às contribuições que o controle interno pode ofertar à gestão empresarial, pois através de sua utilização os usuários obterão informações fidedignas, inclusive dados contábeis e financeiros mais precisos e confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões. Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi demonstrar as contribuições que o controle interno oferece ao processo de gestão empresarial, através de um estudo de caso na Construção Ltda., localizado no município de Belo Horizonte/MG. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, buscando referenciar conceitos que foram utilizados para auxiliar a análise da pesquisa. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, aplicando uma abordagem do problema de forma qualitativa. A coleta e análise dos dados tiveram como fundamento a aplicação de questionários com os colaboradores da empresa estudada. Através da pesquisa, destacam-se que são várias as contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial, desde que seja aplicado e monitorado de forma adequada, auxiliando os gestores, através de informações exatas, oportunas e confiáveis a proteger seus ativos, prevenir erros, fraudes e atos ilícitos.

Palavras-Chave: Controle Interno, Gestão Empresarial, Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

The search for progress and effectiveness in the application of resources, based on consistent information, leads those responsible for business management to make decisions. The present work is justified due to the contributions that internal control can offer to business management, because through its use users will obtain reliable information, including more accurate and reliable accounting and financial data that help them in their decision making. Thus, the general objective of this study was to demonstrate the contributions that internal control offers to the business management process, through a case study at Construção Ltda., located in the city of Belo Horizonte/MG. A bibliographic research was carried out, seeking to reference concepts that were used to assist in the analysis of the research. To achieve the objective, a descriptive research was carried out, applying a qualitative approach to the problem. Data collection and analysis were based on the application of questionnaires with employees of the company studied. Through the research, it is highlighted that there are several contributions that internal control can offer to business management, as long as it is applied and monitored properly, helping managers, through accurate, timely and reliable information to protect their assets, prevent errors, fraud and illegal acts.

Keywords: Internal Control, Business Management, Decision Making.

## **LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Algumas Obras realizadas pela Construção Ltda .....  | 20 |
| Gráfico 1: Conhecimento sobre controle interno .....   | 22 |
| Gráfico 2: O gestor tem controle total sobre todos os departamentos? .....                           | 23 |
| Gráfico 3: A empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões                        | 24 |
| Gráfico 4: A empresa possui um plano organizacional? .....   | 25 |
| Gráfico 5: Segregação de Função.....   | 26 |
| Gráfico 6: Com um bom sistema de controle interno, a empresa conseguiria um melhor desempenho? ..... | 27 |

**LISTA DE TERMOS, SIGLAS E SIGNIFICADOS**

PFC's: Princípios Fundamentais de Contabilidade ..... 17

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>10</b> |
| 1.1      | Contextualização e Problematização .....                         | 10        |
| 1.2      | Justificativa .....  | 10        |
| 1.3      | Objetivos do Trabalho .....                                      | 11        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                               | <b>12</b> |
| 2.1      | Auditoria – Auditoria Interna .....                              | 12        |
| 2.2      | Controle Interno .....   | 12        |
| 2.3      | Tipos de Controle Interno .....                                  | 14        |
| 2.4      | Segregação de Funções .....                                      | 16        |
| 2.5      | Controle Interno X Fraude .....                                  | 17        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....                             | <b>18</b> |
| 3.1      | Abordagem Teórico- Metodológica da Pesquisa.....                 | 18        |
| 3.2      | Aplicação da Pesquisa: Espaço e sujeitos da investigação.....    | 19        |
| <b>4</b> | <b>ESTUDO DE CASO</b> .....                                      | <b>20</b> |
| 4.1      | Histórico da Empresa Construção Ltda. ....                       | 20        |
| 4.2      | Avaliação geral dos controles internos da Construção Ltda. ....  | 21        |
| 4.3      | Avaliação dos controles internos do setor contábil .....         | 27        |
| 4.4      | Avaliação dos controles internos do setor de contas a pagar..... | 28        |
| 4.5      | A entrada dos documentos e mercadorias e ou serviços .....       | 29        |
| 4.6      | A Baixa dos documentos a pagar .....                             | 31        |
| 4.7      | Os controles internos e a expansão da empresa .....              | 33        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                              | <b>34</b> |
| 5.1      | Propostas e sugestões de implantação de novos controles internos | 34        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                | <b>36</b> |
| <b>7</b> | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                          | <b>38</b> |
| <b>8</b> | <b>ANEXOS</b> .....  | <b>40</b> |
| 8.1      | Anexo A.....   | 40        |
| 8.2      | Anexo B.....   | 41        |
| 8.3      | Anexo C .....  | 42        |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e Problematização

As mutações que ocorrem no mundo dos negócios, têm levado os empresários a buscarem alternativas que verifiquem os resultados de seus atos. Para obter informações fidedignas e obter controle do que ocorre em todos os departamentos da companhia, é preciso que as organizações disponham de um sistema de controle interno eficaz, a fim de salvaguardar os ativos e verificar a exatidão e fidelidade, das informações obtidas. Almeja-se com este trabalho, demonstrar a importância de um bom controle interno, para segurança da entidade e melhor performance de seus negócios.

Na busca por melhores resultados e continuidade da organização, os gestores buscam melhores planejamentos e controles. A utilização de um sistema de controle interno facilita a execução dessas etapas, sua implantação deve estar em conformidade com os resultados pretendidos a partir dos objetivos, metas, planos, políticas, organogramas e atividades planejadas.

Nota-se que o controle interno é de extrema relevância para o sucesso de qualquer negócio, uma vez que ele colabora para o alcance das metas estabelecidas.

Nesse contexto o presente trabalho se dispõe a responder a seguinte indagação: **Quais contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial?**

## 1.2 Justificativa

A escolha deste tema deu-se devido às contribuições que o controle interno pode oferecer à instituição. A empresa analisada nesse trabalho, poderá por meio da estudo desenvolvido, enxergar as falhas em seus controles internos capazes de comprometer a naturalidade das transações. Através desse levantamento os gestores poderão obter informações fidedignas, inclusive dados

contábeis mais confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões, propiciando mais segurança aos negócios da organização.

Quando aplicado e monitorado continuamente, o controle interno proporciona um efeito preventivo sobre os procedimentos adotados pela organização, evitando problemas internos que poderão ocasionar perdas para a empresa. Com isso, os gestores obterão um maior controle sobre todos os departamentos da instituição.

No que tange fins acadêmicos, o presente estudo irá embasar o aprendizado, pois o pesquisador terá a oportunidade de praticar os conhecimentos adquiridos durante o curso.

### **1.3 Objetivos do Trabalho**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Estudar e demonstrar as contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão empresarial.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conceituar Controle Interno;
- Escrever sobre os objetivos do controle interno e suas finalidades;
- Realizar pesquisa acerca dos controles existentes na empresa;
- Analisar como o controle interno pode colaborar para uma melhor performance da instituição.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Auditoria – Auditoria Interna**

Segundo Attie, auditoria surgiu da necessidade de sócios e investidores confirmarem a realidade econômico-financeira e patrimonial das empresas:

A causa da evolução da auditoria, que é decorrente da evolução da contabilidade, foi a do desenvolvimento econômico dos países, síntese do crescimento das empresas e da expansão das atividades produtoras, gerando crescente complexidade na administração dos negócios e das práticas financeiras como uma força motriz para o desenvolvimento da economia e do mercado. (ATTIE, 1998, p. 27)

Surge então a auditoria interna, que para Hilário Franco é assim definida: “a auditoria interna é aquela exercida por funcionário da própria empresa, em caráter permanente.” (HILÁRIO FRANCO, 1992, p. 175)

A contabilidade tem por objetivo principal informar aos usuários a realidade econômica e financeira das entidades. Por isso, o auditor interno deve basear seu trabalho de examinar, ajustar, corrigir e certificar nos Princípios Fundamentais de Contabilidade. “Os Princípios são o núcleo central da doutrina contábil.” (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2000, p. 51).

### **2.2 Controle Interno**

Segundo Lopes Sá, controle interno são todos os procedimentos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa os colaboradores respeitem e cumpram as políticas traçadas pela alta administração e suas operações sejam adequadamente registradas na sua totalidade, nos registros contábeis e fielmente retratadas pelas demonstrações financeiras.

O controle interno é formado pelo plano de organização de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção. (LOPES DE SÁ, 1998, p. 106).

Presume-se que toda empresa possua algum tipo de controle interno, que pode ser adequado ou não e vai variar de acordo com o tamanho da empresa. Segundo Attie, “ A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. ” (ATTIE, 1998, p. 112)

Almeida mostra em seu livro que os sistemas de controles internos possuem limitações, mas podem prover um razoável grau de segurança para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

As limitações do controle interno são principalmente com relação a:  
Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;  
Os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;

Funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.  
(ALMEIDA, 2007, p. 57).

O contador da atualidade tem importante papel na gestão empresarial, como está descrito na obra do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais:

Hoje, com o excesso de informações e conhecimentos que circulam nas empresas, o contador tem que utilizar as informações úteis a realizar planejamentos de curto, médio e longo prazo. Esses planejamentos começam com a sua formação, dos seus assessores, da equipe, dos softwares, do relacionamento com seus parceiros, chefia e subordinados. [...]

O contador deste milênio deverá estar voltado mais para a análise das informações e dos dados relativos às empresas e/ou ao mercado. Hoje, o contador procura especializar-se e acompanhar as mudanças dos paradigmas, ajustando-os à realidade globalizada. Em nenhum momento, porém, deveremos deixar de buscar o aperfeiçoamento do conhecimento, pois ele é a mola mestra de todas as profissões, incluindo a nossa. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE MINAS GERAIS, 2000, p. 45).

## **2.3 Tipos de Controle Interno**

### **2.3.1 Controles Administrativos e Contábeis**

Crepaldi (2013) cita os controles contábeis e administrativos.

Os controles contábeis, por meio de processos e métodos confiáveis, buscam obter dados adequados e seguros, na elaboração das demonstrações contábeis com o intuito de resguardar os ativos das organizações.

Para garantir maior eficácia às operações, os controles administrativos são compreendidos, entre outros aspectos, pela capacidade da equipe e as normas vigentes que buscam os interesses da entidade no cumprimento dos seus papéis.

Controle interno pode ser percebido como uma tática da empresa, envolvendo todos os métodos aplicados para resguardar o patrimônio, garantir a integridade operacional e promover o cumprimento das diretrizes administrativas determinadas, segundo Perez Junior e Pestana (1997).

Para Attie (2010), controle interno está ligado a todos os aspectos da instituição e não somente à contabilidade e finanças, por se tratar de um procedimento muito abrangente.

A importância do controle interno também é observada na averiguação das entradas e saídas de recursos, onde deve-se constar todos os registros que serão informados ao departamento contábil.

### 2.3.2 O Controle Interno no Departamento Financeiro

Este departamento envolve o controle de recursos da organização, os registros financeiros e todas as operações efetuadas.

Conforme Filho (2005), para um bom sistema de controle financeiro:

O ideal é que esse sistema de informações seja totalmente integrado, controlado, do lado dos ingressos, a emissão do pedido do cliente, a venda, o faturamento da venda, a saída de mercadorias do estoque, o recebimento da venda e a entrada de recursos em caixa e, do lado dos desembolsos, a requisição da compra, o pedido da compra, a entrada da mercadoria no estoque, o pagamento do fornecedor e a saída dos recursos de caixa.

Os principais controles internos financeiros de acordo com Segundo Filho (2005, p.176) são:

- Controle caixa e banco é o controle das entradas e saídas do caixa e controlar o saldo do banco através de extratos, é o setor mais provável de sofrer desvios e desfalques, como fazer o registro da venda a menor, deixar de registrar vendas, etc;
- Controle interno de contas a receber usado para que se possa acompanhar o resultado das vendas a crédito evitar a inadimplência e;
- Controle interno de contas a pagar controla os pagamentos que tenham a ver com as atividades da empresa. A importância do controle interno nesse departamento é observada ao se verificar as entradas e saídas de recursos financeiros, devendo constar todos os registros que serão informados à contabilidade.

Torna-se obsoleto ter um controle interno sólido, formado por um plano de organização, normas e procedimentos, se as pessoas envolvidas no processo não os executarem de forma consistente. É de responsabilidade dos administradores verificar se as normas e procedimentos do controle interno estão sendo seguidos por todos os envolvidos.

## 2.4 Segregação de Funções

Um dos objetivos do controle interno é separar os deveres dos funcionários, de modo que a pessoa responsável pelo controle sobre um determinado ativo não seja a mesma a registrar as transações.

Attie (2010, p.155) diz que:

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

De acordo com Silva (2005, p. 21) “os auditores orientam para que haja uma separação de funções entre as pessoas que executam e as que controlam, mesmo que exista um ambiente totalmente informatizado”. Responsabilidades conflitantes e em duplicidade, devem ser evitadas, porém, a responsabilidade pode ser dividida por fases, onde o trabalho de duas ou mais divisões é complementar.

Para Almeida (2007, p. 67) “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

Visando reduzir as possibilidades de fraudes e de erros, os procedimentos devem ser distribuídos de maneira que o trabalho de uma pessoa seja checado, de forma automática, por outra inteiramente independente da primeira. Deste modo, as responsabilidades e funções devem ser segregadas (separadas e definidas) a fim de que nenhuma pessoa possa controlar todas as fases de um mesmo processo ou transação.

## 2.5 Controle Interno X Fraude

O sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente atos intencionais, como também irregularidades de atos não intencionais.

De acordo com Attie (2010, p. 164,165) esses erros podem ser:

- a) De interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos PFC's - Princípios Fundamentais de Contabilidade na contabilização de transações;
- b) De omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;
- c) Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades.

Em geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Abordagem Teórico-Metodológica da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso por tratar de uma pesquisa para verificação dos fatos causadores dos problemas. Gil (2008, p. 37) evidencia que é: “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

Segundo Beuren:

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferível pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos de determinado caso específico Beuren (2004, p. 84).

Do ponto de vista do objeto do estudo a pesquisa é exploratória, pois visa proporcionar familiaridade com o problema.

São Finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. (ANDRADE, 2002, p. 119).

Quanto aos meios foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois inclui pesquisa em livros, artigos e outros trabalhos científicos, bem como na internet, objetivando auxiliar e servir como ponto de referência a ser recorrido para o melhor entendimento do tema.

Vergara explica pesquisa bibliográfica como:

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. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo: o livro *Princípios de administração científica*, de Frederick W. Taylor, publicado pela Editora Atlas, é fonte primária se cotejado com obras de outros autores que descrevem ou analisam tais princípios. Estas, por sua vez, são fontes secundárias. (VERGARA, 2004, p. 48).

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado com base no caráter qualitativo que conforme afirma Pereira (1999, p. 21) “Ocupa-se da investigação de eventos qualitativos, aqueles representados por dados qualitativos com

referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador”. O pesquisador percebe uma maior liberdade de expressar sua opinião decorrente de suas análises.

Outro método utilizado foi o da pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Conforme as citações supracitadas, o presente estudo utilizou a pesquisa descritiva, pois a mesma pretende desenvolver novos conhecimentos práticos dirigidos à solução dos questionamentos apresentados.

A pesquisa foi realizada na cidade de Belo Horizonte, mais especificamente na empresa de Construção Civil, Construção Ltda., a escolha deu-se pela disponibilidade das informações. No mercado há quase 30 anos, a construtora vem se destacando e buscando ampliação dos seus negócios.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado a 50 funcionários lotados no escritório sede administrativa da empresa, que representam cerca de 5% do total de funcionários da instituição.

Os dados foram analisados de forma clara e objetiva, embasados nas informações colhidas no questionário aplicado aos colaboradores. Assim, será usado o contato com a realidade da instituição, associada à teoria que ampara o presente estudo.

### **3.2 Aplicação da Pesquisa: Espaço e sujeitos da investigação**

A pesquisa foi feita na cidade de Belo Horizonte, mais especificamente na Construção Ltda. A escolha se deu pela disponibilidade das informações. A construtora tem uma média de 10 salas em um prédio comercial na zona sul da cidade e conta com mais de 1000 colaboradores que representa sua totalidade. Cerca de 5%, 50 funcionários desse total está sediado na área administrativa, foco da pesquisa.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Histórico da Empresa Construção Ltda.

A Construção Ltda., empresa do segmento de Construção Civil, leve e pesada, foi fundada em julho de 1991, na cidade de Belo Horizonte (MG), escreve uma história de sucesso, com fatos e obras marcantes. Hoje possui em seu currículo mais de 100 obras e 60 clientes atendidos, tanto na esfera pública quanto na privada. Mais de 1000 colaboradores diretos e indiretos. Resultado de um trabalho que prima pela qualidade, segurança, saúde, ética e respeito ao meio ambiente e ao ser humano. Possui sede própria, localizada no bairro Santa Lúcia, região nobre de Belo Horizonte.

A meta permanente da Organização é a satisfação do Cliente, e por consequência sua manutenção no mercado dentre as melhores empresas do Brasil no ramo de Construção Civil e, para tanto, conta com uma equipe altamente capacitada, com flexibilidade para trabalhar em qualquer parte do país e, sempre buscando inovação tecnológica para realizar um trabalho de excelência.



**Figura 1: Algumas obras realizadas pela empresa Construção Ltda.**

**Fonte:** Imagens retiradas do site da Instituição

Não há dúvidas que as empresas de construção civil vêm perdendo seu mercado no atual cenário brasileiro. Mediante a crise sofrida no país a partir de 2015, esse segmento sofreu grande impacto e apresentou um decréscimo significativo. Com a alta competitividade, elas precisam de meios que forneçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos gestores, tomadas de decisões mais seguras. Contudo, essas empresas vêm apresentando falhas em sua gestão, as quais têm origem no estágio administrativo-gerencial em que são formadas e conduzidas.

Um dos pontos falhos é a questão da ineficiência ou inexistência de controles internos. Os mesmos são importantes em todas as atividades das organizações, pois contribuem para a preservação do patrimônio, o desenvolvimento dos negócios, a segurança contra fraudes e erros, e para a geração de informações verdadeiras pela contabilidade.

Os controles internos existentes na Construção Ltda., asseguram fidedignidade para o processo e para as informações geradas?

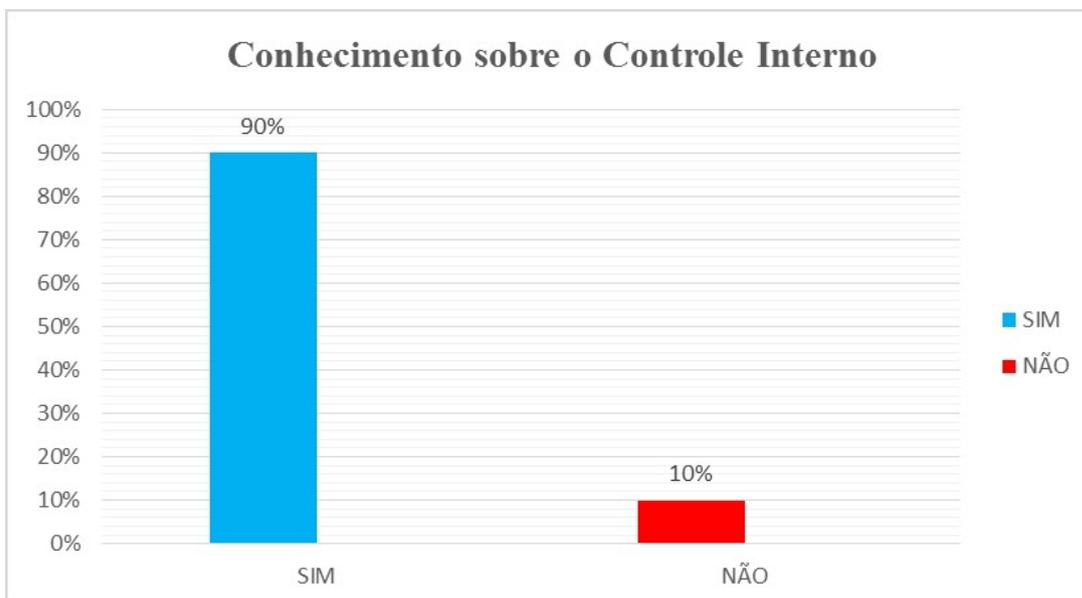
#### **4.2 Avaliação geral dos controles internos da Construção Ltda.**

A análise iniciou-se através da aplicação de um questionário composto por 06 (seis) perguntas com opções de respostas “Sim” ou “Não” (ANEXO A), aos 50 (cinquenta) colaboradores que representam os funcionários lotados na sede administrativa.

Buscou-se desenvolver uma análise com a finalidade de identificar quais as contribuições que o controle interno pode proporcionar à gestão empresarial, conforme as respostas obtidas pelos colaboradores.

Foi apresentado o seguinte conceito, para elucidar os colaboradores e questioná-los se a empresa tem algum tipo de controle interno: Toda ação tomada pela administração para aumentar a probabilidade de que as metas e objetivos estabelecidos sejam atingidos, pode ser compreendida como controles internos. A administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam a performance, possibilitando uma razoável certeza de realização. Com base

nesse conceito, foi questionado se os colaboradores consideram que a Construção Ltda. possui algum tipo de controle interno.



**Gráfico 1: Conhecimento sobre controle Interno.**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

90% dos respondentes disseram que a empresa tinha algum tipo de controle interno. Observar-se que os colaboradores da organização compreendem o que é um controle interno.

Posteriormente foi questionado quantos departamentos existiam na empresa e foram destacados: compras, contábil, financeiro e administrativo. Com base nessa informação procurou-se saber como era o controle sobre esses departamentos, se o gestor consegue fazê-lo.

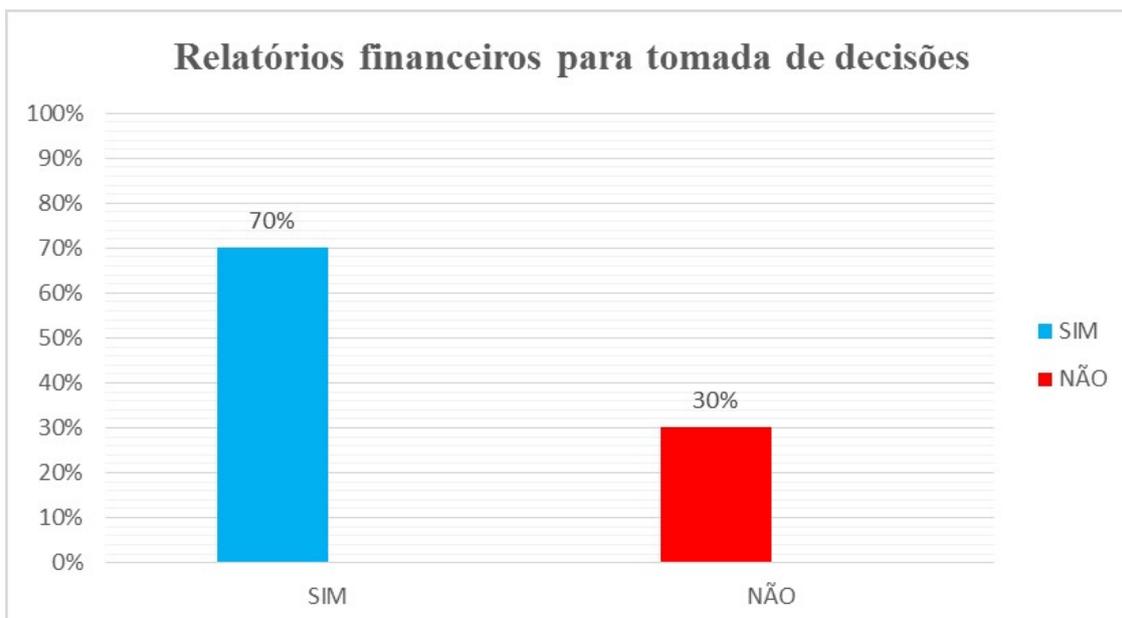


**Gráfico 2: O gestor tem controle total sobre todos os departamentos?**

**Fonte:** Elaorado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

Todos responderam “Não”, logo, o gestor sozinho não consegue controlar de forma satisfatória todos os departamentos. Com isso, fica confirmado o que foi exposto no decorrer desta pesquisa sobre controle interno, pois os autores dizem que é impossível, que um gestor sozinho consiga controlar todos os departamentos, quando uma empresa apresenta.

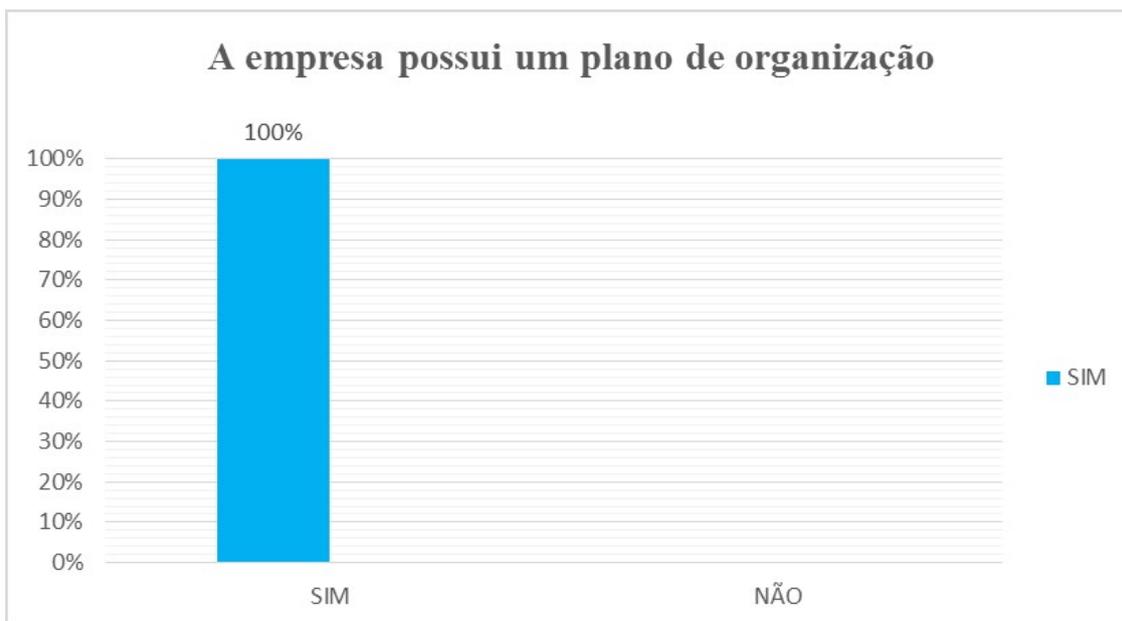
A delegação de funções é importante, pois quando fizer necessário a tomada de decisões, as informações apresentaram maior fidedignidade uma vez que quando descentraliza os controles torna-se mais fácil executá-los com maior precisão.



**Gráfico 3: A empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões?**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

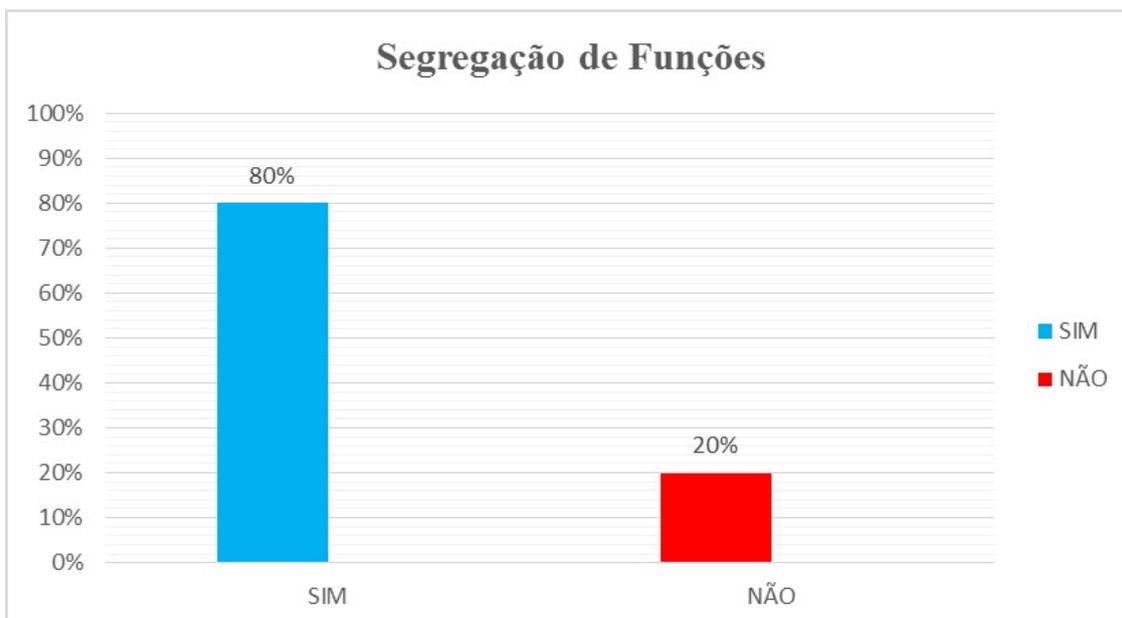
Quando questionados se a empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões 70% disse que “Sim”. As companhias necessitam de informações tanto no que tange as situações gerenciais, financeiras e fiscais para tomarem decisões, desse modo, a entidade terá um mapa da sua situação e verá qual decisão se mostra mais viável.



**Gráfico 4: A empresa possui um plano organizacional?**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

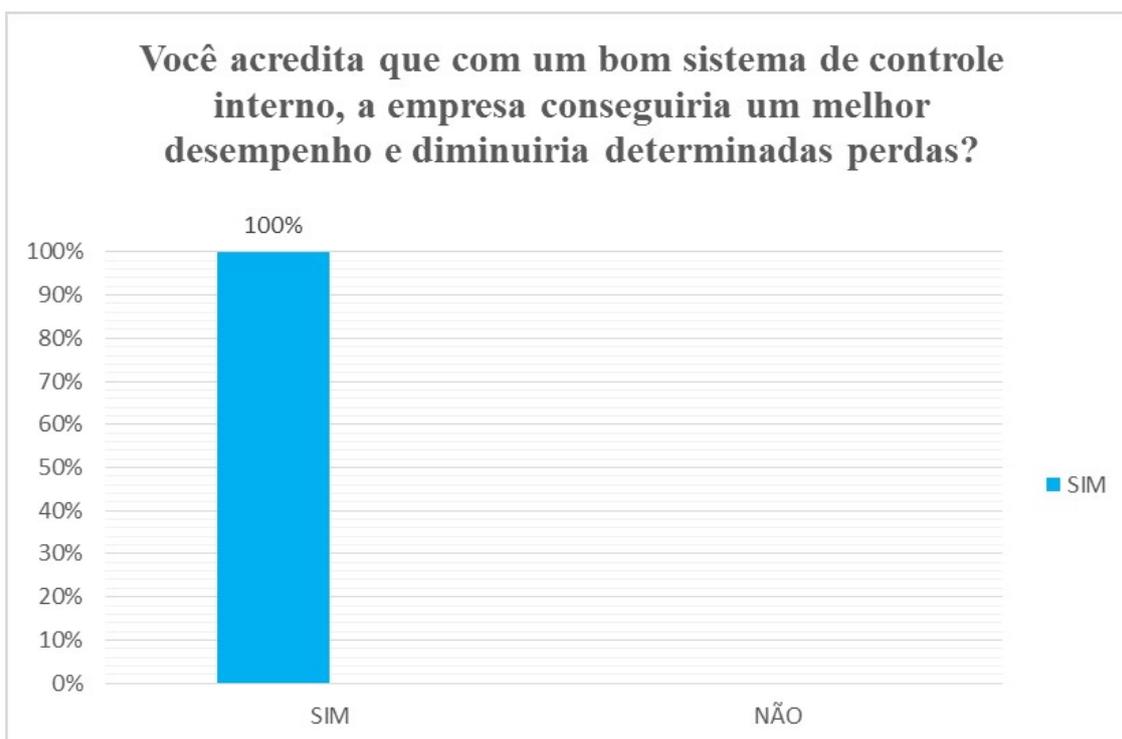
Foi perguntado se a empresa possuía um plano de organização. Todos responderam que “Sim”. É necessário que toda empresa tenha um plano organizacional, pois através dele ficam determinadas as funções de cada um dos colaboradores, e também as relações de autoridade, quem vai ficar responsável pela custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização.



**Gráfico 5: Segregação de função.**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

Ao questionar se existia segregação de funções dentro da empresa, a maioria respondeu que “Sim” o que representa 80% dos respondentes. A segregação de funções é um dos princípios de maior importância no controle interno, uma vez que fica determinado a separação de funções, pois uma pessoa não pode custodiar um ativo e ao mesmo tempo fazer seus registros contábeis. Com a segregação de funções a empresa poderá evitar fraudes, dificultando a ocultação de dados, manipulação de resultados, inclusão de informações fictícias de interesses de grupos ou pessoas, sobretudo gestores.



**Gráfico 6: Com um bom sistema de controle interno, a empresa conseguiria um melhor desempenho?**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

Todos os colaboradores são cientes da importância de um bom sistema de controle interno para otimizar o funcionamento da empresa e acreditam que isso possibilitaria a redução de algumas perdas, pois a falta desse gerenciamento prejudicaria a todos.

### 4.3 Avaliação dos controles internos do setor contábil

Foi realizado um questionário avaliativo dos controles internos contábeis (ANEXO B), a fim de se conhecer a realidade desses controles. O questionário foi submetido aos funcionários do setor contábil da Construção Ltda.,

Com base no questionário, foram detectados os seguintes pontos negativos e positivos em relação aos controles:

#### **Positivos:**

- A contabilidade da Construção Ltda. trabalha em acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Ou seja, preocupa-se sempre

em estar cumprindo as normas contábeis vigentes, observando os Princípios (núcleo central da contabilidade), procurando gerar informações úteis à administração e outros usuários.

**Negativos:**

- Não possui um manual de procedimentos internos.
- Nunca houve a realização de auditoria externa.
- Existem falhas na segregação das funções.

A cerca dos pontos levantados, observa-se que, a empresa trabalha de acordo com os princípios contábeis, o que garante padronização das informações. Porém, por não possuir um manual de procedimentos internos, onde conste pré-estabelecidas as funções desse setor, ela se torna vulnerável a possíveis fraudes.

#### **4.4 Avaliação dos controles internos do setor de contas a pagar.**

Na mesma linha do item anterior, outro questionário foi destinado ao gerente financeiro, (ANEXO C). Pontos positivos e negativos mais relevantes também foram observados.

**Positivos:**

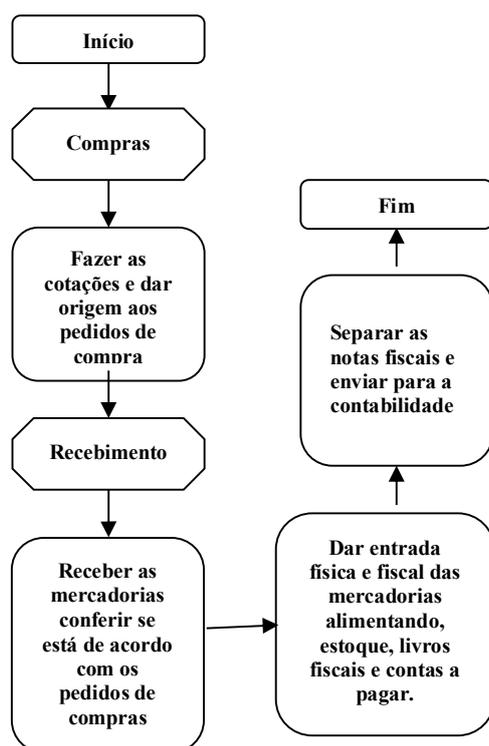
- Há uma pessoa responsável pelo setor.
- Há uma conciliação de todas as contas da empresa por parte da contabilidade, podendo ser detectadas as irregularidades e pendências.
- O sistema que a empresa possui é totalmente integrado e seus parâmetros estão de acordo com os princípios contábeis.
- Existe um setor de recebimentos de mercadorias onde são confrontados os pedidos de compra com as notas fiscais, e as mercadorias somente são aceitas se não houver divergências entre os pedidos e as notas fiscais.

### Negativos:

- Existem pagamentos em duplicidade.
- Não existem empregados suficientes para serem realizadas todas as tarefas devido ao grande volume de trabalho.
- Não há segregação de funções.
- Falta de critério para baixas no contas a pagar.

Percebe-se que, existe um sistema integrado e também é realizada periodicamente conciliação de contas, que tende a garantir maior exatidão das informações. Entretanto, ainda há pagamentos em duplicidade, o que evidencia uma falha no sistema utilizado. A mão de obra é escassa, o que contribui para o acúmulo de funções, tornando-se mais passível de erros.

#### 4.5 A entrada dos documentos e mercadorias e ou serviços



**Fluxograma 1: Compras / Entrada de documentos**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

O fluxo diário do setor de contas a pagar tem origem no setor de compras da empresa que é responsável por fazer as cotações das mercadorias e serviços, geralmente são feitas entre 3 e 4 cotações.

A empresa possui um grande poder de negociação com seus fornecedores, uma vez que se compra em grandes quantidades.

Após feitas as cotações elas são analisadas pelo gerente comercial e, se aprovadas, dão origem aos pedidos de compra.

O pedido de compra é assinado pelo gerente de compras e enviado aos fornecedores. Esse pedido contém dados como condições de pagamento, quantidade, valor unitário dos produtos, local e data de entrega.

Todas as mercadorias são entregues nos depósitos, onde o setor de recebimento de mercadorias confronta a nota fiscal com o pedido de compra.

Logo em seguida, é feita a conferência física das mercadorias e somente se todas as mercadorias estiverem de acordo com os respectivos pedidos de compra, elas são recebidas e lançadas no sistema através do documento fiscal.

Após o término deste processo, com a nota fiscal lançada no sistema pelo setor de recebimento, estas mercadorias já fazem parte do estoque da empresa. Assim, segundos após a chegada da mercadoria, ela já estará disponível para ser vendida aos clientes.

Além de disponibilizar as mercadorias para venda, o lançamento da nota fiscal no recebimento também alimenta os livros fiscais e o contas a pagar da empresa.

O funcionário responsável por efetuar tal procedimento somente consegue entrar com a nota fiscal no sistema se existir um pedido de compra correspondente, o que assegura que todos os documentos a pagar gerados pelo recebimento são realmente devidos.

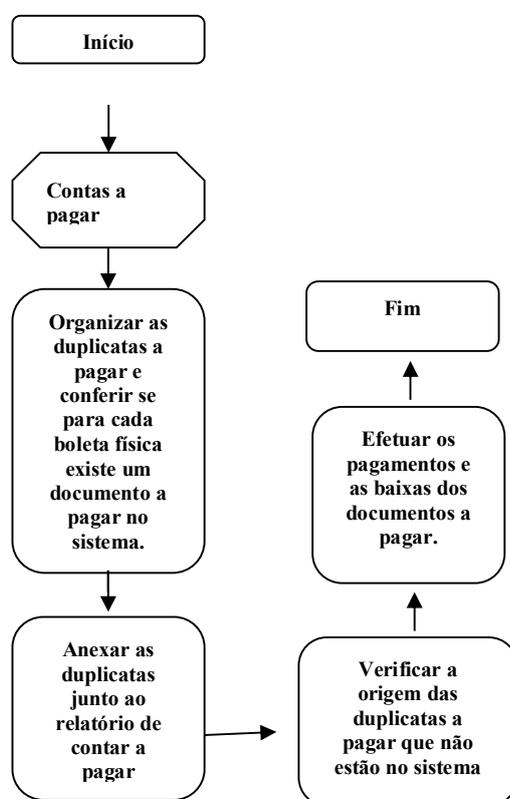
As notas fiscais, após serem lançadas, são carimbadas com data e horário de entrada na empresa, além de vistas pelo funcionário que recebeu tais

mercadorias enviadas. Logo em seguida, as notas fiscais são enviadas para a contabilidade, onde é feita uma conferência deste processo para corrigir os erros que por acaso ocorram, como condições de pagamentos e classificação fiscal.

As compras de materias e os serviços contratados são responsáveis pela maior parte dos documentos a pagar. Os demais são originários de despesas administrativas, pessoal ou tributária, folha de pagamentos ou impostos; esses documentos são inseridos no sistema pelo setor fiscal.

Um problema identificado é que apesar dos funcionários do setor de contas a pagar somente estarem autorizados a lançar documentos específicos, e já pré-determinados como: folha de pagamentos, impostos etc, sistemicamente eles tem acesso a lançar qualquer outro tipo de documento, pois o sistema não consegue limitar os acessos a apenas alguns tipos de documentos.

#### 4.6 A Baixa dos documentos a pagar



**Fluxograma 2: Pagamentos**

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, com base nos dados levantados

Após o término do processo de entrada física e fiscal das mercadorias, as boletas bancárias são enviadas diretamente ao setor de contas a pagar, onde um funcionário é responsável por conferir se os dados das boletas estão de acordo com os dados inseridos no sistema. Por exemplo, valores, vencimento e número do documento. Somente após feitas estas conferências, as boletas são liberadas para pagamento.

Esta tarefa nem sempre é realizada, pois já foram detectados pagamentos de documentos que não estavam no sistema.

O funcionário responsável por efetuar os pagamentos deveria gerar um relatório de contas a pagar no sistema e conferir se todas as boletas a pagar no dia estão no relatório, mas nem sempre isso ocorre.

Após efetuar os pagamentos, as duplicatas deveriam ser baixadas no sistema, mas devido ao grande volume de trabalho durante o dia, diversas vezes este procedimento não foi efetuado. Conseqüentemente, acumula vários documentos pagos e não baixados no sistema. Devido a esta falha no processo foram detectados vários pagamentos feitos em duplicidade.

O ideal seria que as baixas dos documentos fossem automáticas. Assim, o contas a pagar deveria gerar um lote de documentos e enviar para o banco, que efetuará os pagamentos e devolveria este lote com suas devidas baixas. Porém, o sistema que a empresa utiliza não está preparado para realizar tal operação.

Apesar de identificar vários problemas no setor de contas a pagar, foi identificado que os setores de compras e recebimentos que são diretamente ligados ao setor em questão, possuem algumas rotinas que garantem seu bom desempenho e não ocasionam problemas diretos ao contas a pagar.

Também foi levantado que a empresa possui um rigoroso controle patrimonial, onde são feitos inventários físicos semestrais, garantindo o mínimo possível de erros nos bens da empresa.

É notório que a continuidade da instituição está atrelada aos seus processos de controle. Quanto mais confiável for a informação gerada, maior a acertividade dos gestores nas tomadas de decisões.

#### **4.7 Os controles internos e a expansão da empresa**

Após o estudo dos controles internos no contas a pagar da empresa foi observado que os atuais controles prejudicam a expansão da Construção Ltda., uma vez que os controles são falhos em alguns aspectos como na segregação de funções.

Um bom sistema de controle interno deve salvaguardar o patrimônio da empresa, dar segurança e confiabilidade nos relatórios financeiros e contábeis e reduzir falhas ou erros.

Além destes problemas deve-se levar em consideração que os relatórios financeiros e contábeis que orientam a diretoria, podem não refletir a realidade devido a falhas nos controles internos, podendo levar a diretoria a tomar decisões equivocadas.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Estudou-se através de pesquisa bibliográfica, como os controles internos ineficientes afetam a expansão da empresa.

Por meio de questionários avaliativos, foi possível estudar os atuais controles internos da Construção Ltda., levantando assim pontos de atenção de tal sistema.

Com base nos levantamentos realizados, observou-se que o controle interno da Construção Ltda. está sendo ineficaz, pois não atende aos princípios vitais para a obtenção de um controle mínimo das operações nas contas a pagar.

Os empregados também não têm uma visão geral do funcionamento do seu setor e da empresa como um todo. A empresa possui falha na distribuição de acessos sistêmicos como, por exemplo, os funcionários do setor de contas a pagar terem acesso a implantar títulos a pagar.

O fato das baixas do contas a pagar serem feitas manualmente, gera uma oportunidade para que sejam feitos pagamentos em duplicidade.

O sistema utilizado pela empresa deveria gerar arquivos magnéticos com os documentos a serem pagos, e enviá-los ao banco que por sua vez devolveria o arquivo já com os documentos pagos, daí o sistema faria a baixa automática utilizando as informações que o banco enviou.

### **5.1 Propostas e sugestões de implantação de novos controles internos**

A primeira proposta é a utilização da auditoria interna ou externa como forma de testar a eficiência e eficácia dos controles internos.

A auditoria pode trazer benefícios à empresa, primeiramente no sentido de testar e validar os atuais controles internos, propondo ajustes e inovações a fim de minimizar erros, prevenir fraudes, além de dar maior segurança à empresa para dar continuidade ao seu projeto de expansão sem comprometer seu patrimônio.

Outra sugestão é a criação de um manual de procedimentos internos desenvolvido pela empresa e revisado pela auditoria, onde será feita a formalização dos fluxos de cada setor, descrição detalhada de cada função, a fim de padronizar as funções, difundir dentro da organização a visão geral do funcionamento da empresa para que todos os departamentos trabalhem em concordância e cooperação mútua. Todos também teriam a consciência da importância de sua atividade dentro da organização.

A automatização das baixas dos documentos a pagar também é de fundamental importância, pois reduziria o trabalho dos funcionários do setor, além de oferecer maior segurança e confiabilidade das operações.

A administração precisa estar atenta quanto ao volume de trabalho que cada empregado deve fazer, a fim de não os sobrecarregar, ocasionando uma execução ineficiente e muitas vezes incompleta. À medida que o volume de trabalho aumenta, novos empregados devem ser contratados, assegurando maior perfeição e organização das tarefas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É de grande relevância o controle interno para toda instituição pelo fato desta ferramenta prevenir irregularidades no comportamento das atividades de qualquer organização. É importante que esses sistemas possam agregar confiabilidade aos resultados das operações para que os planos traçados pelo administrador sejam alcançados.

Este trabalho teve como objetivo avaliar os controles internos da Construção Ltda. e analisar como os controles internos influenciam o projeto de expansão da empresa. Assim, levantou-se os pontos negativos mais relevantes do atual sistema, detectando a necessidade de implantação de novos controles internos.

A Construção Ltda. está em constante crescimento e com certeza deve investir em melhorar de maneira geral seus controles internos. As organizações que se examinam habitualmente, diagnosticam mais cedo seus problemas criando então alternativas para resolvê-los a tempo. Muitas empresas hoje deixam de existir por não detectarem falhas e irregularidades.

A elaboração de um manual de procedimentos internos irá trazer à organização clareza dentro dos setores e na empresa como um todo, pois cada empregado saberá o que realmente deve executar, as funções serão padronizadas e os setores irão se comunicar de maneira eficaz.

A utilização dos serviços de auditoria interna ou externa pode proporcionar maior eficiência dos atuais controles, possibilidade de ajustes nos mesmos e até mesmo a inovação do sistema. Conseqüentemente, os erros serão minimizados e fraudes serão prevenidas.

A ênfase dada aos controles internos irá refletir o nível de controle e conhecimento que a gestão possui sobre os processos e operações da empresa. Um dos maiores benefícios de bons controles internos é a normalização do ambiente, que conseqüentemente é base para o crescimento da organização.

Bons controles promovem a ordem, clareza e a prevenção, criando um clima mais favorável às decisões que afetarão o futuro da empresa.

A pesquisa ora apresentada poderá ser útil a outras organizações, que da mesma forma que a Construção Ltda., encontram-se com problemas em seus controles internos e necessitam de uma orientação. Estabelecendo diretrizes capazes de determinar a situação real da organização, bem como definir em um manual de procedimentos, determinando como deve decorrer cada função e o modo de realizá-las.

Por fim, vale sugerir para outros trabalhos acadêmicos, a abordagem do tema Controle Interno sob perspectivas diversas, tais como a aplicabilidade no departamento de vendas, controles de estoques, logística da instituição, gestão de pessoas, entre outros. E até mesmo a aplicação em instituições de outras esferas, como setor público e terceiro setor.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria **Um Curso Moderno e Completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HILÁRIO FRANCO, Ernesto Marra. **Auditoria Contábil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS Eliseu; RUBENS Ernesto. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações (Aplicável a demais sociedades)**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS, Conselho Regional de Contabilidade de. **Contabilidade para a Gestão de Negócios**. Minas Gerais: Gestão, 2000.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, A. Lopes. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SEGUNDO FILHO, José. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo A

#### Questionário avaliativo do controle interno geral da empresa

1. Controles internos podem ser entendidos como toda ação tomada pela administração para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas sejam atingidos. A administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Com base nesse conceito você considera que a construtora possui algum tipo de controle interno?

SIM  NÃO

2. Quais os departamentos existem na empresa?

- Departamento de compras       Departamento de vendas  
 Departamento Financeiro       Departamento Contábil  
 Departamento Administrativo

3. O gestor sozinho consegue ter total controle sobre todos os departamentos administrativos da empresa:

SIM  NÃO

4. A empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões?

SIM  NÃO

5. A empresa possui um plano de organização que estabelece a estrutura dos níveis hierárquicos e suas responsabilidades?

SIM  NÃO

**6. Existe segregação de funções na empresa?**

SIM  NÃO

**7. Você acredita que com um bom sistema de controles internos, a empresa conseguiria um melhor desempenho e diminuiria determinadas perdas?**

SIM  NÃO

## **8.2 Anexo B**

### **Questionário avaliativo do controle interno do financeiro da empresa**

**1. A empresa usa um manual de contabilidade (estrutura das contas, quando cada conta deve ser debitada e creditada, modelos padronizados das demonstrações contábeis utilizadas) a fim de permitir o registro ordenado e consistente de suas transações?**

**2. As atribuições e responsabilidades de funcionários, seções, divisões, departamentos, gerência e/ou filiais estão claramente definidas nos manuais internos da organização?**

**3. Os funcionários da empresa executam apenas as funções que correspondem a seus cargos?**

**4. As transações e os controles estão sujeitos a uma verificação periódica por parte de um setor de auditoria interna?**

### 8.3 Anexo C

#### **Questionário avaliativo do controle interno do financeiro da empresa**

1. Todos os bens e serviços adquiridos pela empresa são devidamente formalizados por documento hábil (nota fiscal)?
2. É dada evidência no verso da nota fiscal de que o bem foi recebido ou que o serviço foi prestado?
3. Quando as notas fiscais geram um documento a pagar?
4. Os controles internos asseguram que os documentos sejam pagos na época devida e sem duplicidades?
5. Os talonários de cheques são mantidos em lugar seguro (cofre, por exemplo)?
6. Os talonários de cheques são acessíveis apenas às pessoas que os utilizam no curso normal de suas funções?
7. Os cheques são emitidos somente para os documentos habilitados para pagamento pelo setor de contas a pagar?
8. Todos os cheques são nominativos?
9. O responsável examina a documentação comprobatória dos pagamentos antes de assinarem os cheques?