

Contribuição dos controles internos no setor financeiro: estudo de caso em uma empresa de transportes de cargas

Aluna: Rosangela Maria Fiammetti Benvenuti

Orientadora: Me. Simone Taffarel Ferreira

Semestre: 2022-4

Resumo

O presente estudo teve como tema a contribuição dos controles internos no setor financeiro. Para tanto, definiu-se como objetivo de pesquisa ao de analisar a importância da aplicação de controles internos no setor financeiro, para melhorar a integração entre a gestão e o processo da tomada de decisões, em uma empresa de transporte de cargas. Quanto a metodologia este artigo tem como base uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso realizado em uma transportadora de cargas da Serra Gaúcha. Como principais resultados, identificou-se que a empresa já possui um sistema de controles internos, porém através da análise realizada constatou-se deficiências nos controles de contas a pagar e contas a receber. Desta forma, sugere-se a implementação destes controles com apontamentos de como realizar seu processo, suas contribuições e responsáveis, para melhorar a assertividade das informações do setor financeiro. Por fim, concluiu-se que o objetivo deste estudo foi atingido e sugere-se pesquisas futuras.

Palavras-chaves: Controles internos. Setor financeiro. Contas a pagar. Contas a receber.

Introdução

1.1 Contextualização do estudo

O controle interno é o conjunto de mecanismos utilizados pela administração com intuito de prevenir irregularidades e compor a gestão de riscos, sendo necessário que a entidade tenha uma estrutura interna sólida, com sistemas de governança que sejam capazes de auxiliar os gestores a monitorar e controlar com mais eficiência e eficácia o processo de suas atividades, ou seja, o estabelecimento de processos de controle melhora efetivamente a administração da empresa, porém é preciso que estejam aliados a um desempenho positivo da gestão e atividades de governança (DOS SANTOS et. al., 2022).

Para Maezono et. al. (2021), para que as organizações consigam conduzir suas ações de controle e, principalmente, gerenciá-las adequadamente, uma das principais dificuldades é estabelecer uma linguagem comum sobre controles a partir de seu conceito, ou seja, os controles internos nas empresas não são intuitivos e sua compreensão está associada à sua eficácia. É um conceito amplo que se estende por todas as áreas de gestão de uma organização.

O controle interno, conforme apresenta Da Silva et. al. (2019), é o sistema empresarial que contempla o propósito organizacional, obrigações e incumbências e todos os procedimentos e disposições objetivando a proteção dos ativos e a promoção da operação eficiente, averiguar se dados e relatórios da contabilidade e outros dados ligados à operação são fiéis e exatos, além de informar e promover a execução das políticas, regras e métodos estabelecidos.

Sendo assim, entende-se que o controle interno ou gerencial, envolve o aparato definido pela estrutura de governança nas organizações. Já o controle externo é expresso por estruturas explícitas ou implícitas no mundo organizacional, como poder do mercado, da sociedade ou de reguladores formalmente instituídos sobre as ações das empresas, limitando-se a uma forma específica (MAEZONO, 2021).

Dessa forma, os controles internos devem buscar as informações do ambiente externo e interno da empresa, as quais, fornecem subsídios para que as empresas e seus gestores tomem decisões mais assertivas, proporcionando agilidade na implementação das diretrizes estratégicas da empresa.

É notável que nas grandes empresas a controladoria é o departamento de assessoria executiva cuja existência não tem outra razão a não ser a de subsidiar o gestor nas tomadas de decisão. A finalidade desse pessoal de staff na estrutura das grandes organizações é justificada pela relevância das informações que eles produzem, cujos benefícios superam de longe os altos custos que eles representam.

O presente estudo delimita-se ao papel e processos dos controles internos em uma empresa do ramo de transportes, para tanto, considerando que as decisões estratégicas de uma empresa são comandos que podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso, é naturalmente óbvio que elas não podem ser tomadas ao acaso, muito menos desprovidas de informações seguras e consistentes.

Assim sendo, é obrigação do gestor cercar-se de informações precisas e confiáveis que visem guiá-lo com segurança em meio às incertezas do ambiente. Diante do exposto, estabeleceu-se como problema de pesquisa: Quais os procedimentos de controles internos, aplicados ao setor financeiro, que podem contribuir para a melhoria do processo de decisão na empresa em estudo?

A pesquisa pretende auxiliar uma empresa de transportes de cargas com o objetivo de analisar a importância da aplicação de controles internos no setor financeiro, para melhorar a integração entre a gestão e o processo da tomada de decisões, em uma empresa de transportes de carga.

A controladoria é de grande importância para as organizações, onde as definições estratégicas passam por um processo organizacional de tomada de decisão que podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso, é naturalmente óbvio que elas não podem ser tomadas ao acaso, muito menos desprovidas de informações seguras e consistentes. Assim sendo, é obrigação do gestor cercar-se de informações precisas e confiáveis que visem guiá-lo com segurança em meio às incertezas do ambiente. Tais informações são geradas pelos controles internos das organizações, os quais, alimentam o processo decisório.

Sendo assim, esta pesquisa se fez necessário, pois contribuirá para a sociedade com um estudo onde apontará os benefícios dos controles internos para gestão das empresas, para a comunidade acadêmica, proporcionará um conhecimento mais aprofundado sobre o papel dos controles internos para a tomada de decisões nas empresas e para o acadêmico, permitirá o aprofundamento da pesquisa acadêmica, como também, um melhor conhecimento sobre os processos de controles internos dentro das empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 Controladoria

Devido às transformações e ao desenvolvimento do mercado competitivo e, até mesmo, do mercado consumidor pela facilidade de informação, pela globalização e pela capacidade de comunicar e negociar com o mundo e, ainda, em razão da quebra de barreiras estabelecida pela evolução tecnológica, as organizações devem sempre se atualizar conforme as tendências.

Com a ampliação do mercado e da concorrência surge também produção em massa a necessidade de a empresa ampliar seus espaços e serviços investir em tecnologia e aprimorar os controles e procedimentos internos tendo em vista à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos e serviços do mercado (ALMEIDA, 2010).

No início as auditorias eram denominadas corretivas, com objetivo de detectar fraudes e erros, assegurando aos administradores o controle exato das contas, atingindo todas as operações e registros contábeis (VICENTE, 2011).

Nesse cenário, conforme apresenta Almeida (2010), a controladoria surge como um método para suprir a necessidade de potencializar os resultados, utilizando-se de técnicas administrativas, econômicas e contábeis, buscando gerar informações relevantes aos processos decisórios e estratégicos, contribuindo com os gestores para a conquista da eficácia de seus resultados econômicos, missões e princípios definidos no modelo de gestão.

Segundo Oliveira (2014), a controladoria, está intimamente vinculada com a busca incessante pela eficácia da organização e, para que se alcance sucesso e atinja esse objetivo, a controladoria dispõe de algumas técnicas de gestão. Tais sistemas de gestão se segmentam em: sistemas de informações, sistemas de controle internos, planejamento estratégico e orçamentários e setor contábil. Atualmente sua função vai muito além sendo ela fundamental para auxiliar os administradores até mesmo nas tomadas de decisões e futuros investimentos, seja, conforme afirma Vicente (2011), a auditoria é o procedimento utilizado pelo auditor para se assegurar da veracidade das demonstrações contábeis, através da auditoria examina se os procedimentos adotados na demonstração e se estes estão condizem com os princípios e normas da contabilidade.

A área da controladoria propicia informação às demais áreas da organização para que possam efetivar suas estratégias específicas. Isso abrange toda a questão social da organização, como motivação e coordenação de seus colaboradores. A controladoria não é responsável por tomar as decisões, mas sim gerar informações pertinentes e eficientes, orientando os gestores e fornecendo dados necessários para as soluções que a empresa espera (CARVALHO e PEREIRA, 2016).

A controladoria é parte essencial em qualquer organização, tanto na gestão pública, quanto na privada, independentemente do porte ou idade da empresa. O controle dos demonstrativos contábeis, financeiros e administrativos, é fundamental para garantir a saúde da organização e a sua consolidação no mercado, que se mantém em constante atualização. E, considerando a crescente busca pela competitividade, essas organizações necessitam de um controle financeiro focado em reduzir custos, sem que se perca a qualidade de seus produtos e/ou serviços, de acordo com o formato requerido pelo mercado na atualidade (LOURENSI; BEUREN, 2011).

Diante desse contexto, as empresas têm dado mais importância à padronização e aos controles internos, tornando-se cada vez mais integradas na busca pela eficiência, qualidade e redução de custos. Dentro do contexto corporativo, a controladoria se insere como a fiscalização dos padrões estabelecidos, evitando desvios que possam prejudicar a saúde financeira e/ou a conduta ética da organização (CARVALHO e PEREIRA, 2016).

Nesse sentido, pontua-se que um setor de Controladoria pode promover a eficácia na gestão das micro e pequenas empresas, desde que para cada objetivo estipulado, poderá traçar um indicador para análise. Dependendo da perspectiva em que ocorreram as distorções, os procedimentos a serem adotados serão diferenciados. Todavia deve-se destacar que a alta competitividade muitas vezes, citadas durante a realização das entrevistas, exige dos gestores uma maior velocidade na apuração de seus resultados. Como foi supracitado anteriormente, a Controladoria trabalha em parceria com a Contabilidade de Custos, por esse motivo, um setor de Controladoria se torna necessário, para unir planejamento, execução e controle, e vai contribuir na superação impostas pelo mercado.

Para Souza (2015), um departamento de Controladoria só existiria em uma pequena empresa se ela estivesse em um processo de desenvolvimento, porém a mesma pode ser exercida independente do estágio em que ela se encontre. De acordo com o autor, pode-se sugerir nesse estudo, que as empresas que não podem implantar um setor de Controladoria

Interna, esta pode fazer uso de um assessoramento terceirizado.

Segundo Oliveira (2014), à controladoria cabe contribuir para que os gestores disponham de modelos decisórios do ponto de vista da otimização do resultado e administrar o sistema de informação da natureza econômico-financeira. Portanto, as informações obtidas com a aplicação dos princípios da controladoria buscam dar suporte às tomadas de decisões pelos gestores em toda a fase do processo.

Toda e qualquer empresa possui controle interno, o que diferencia uma da outra é a adequação de seus controles, sua capacidade de adaptação às novas exigências. A utilização de princípios básicos de controles internos para essa adaptação é imprescindível, pois a empresa é composta de pessoas responsáveis pela continuidade de seus fluxos, estes sob responsabilidade de fiscalização e adaptação da auditoria.

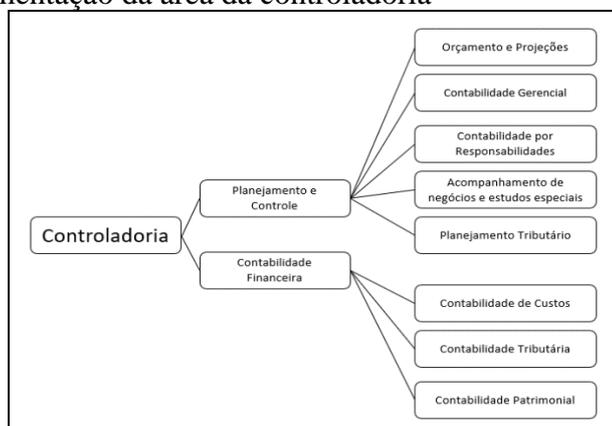
Conforme Attie (2011, p.159), “os objetivos da controladoria exposto visa má configuração de segurança adequada praticadas ao longo de toda a empresa, deforma vertical e horizontal”. Pode-se compreender que, a controladoria fornece a comprovação da veracidade dos relatórios; prevenção de fraudes; detecção de erros; proteção dos ativos e motivação da eficiência do pessoal.

Corroborando nesse sentido, Franco e Marra (2011, p.59), mencionam que os objetivos primordiais dos controles internos podem ser definidos como:

Fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, identificá-los. Esses objetivos podem ser aplicados no sistema contábeis e financeiros, se instituídos em outras áreas da empresa, como a administração, produção, manutenção e expedição. Outros objetivos serão levantados, mas todos eles podem ser resumidos num só: proteger o patrimônio da empresa.

A controladoria, para Francisco Filho (2015), tem como meta auxiliar na gestão de todos os processos da empresa, atuando como fonte de informações e suporte para planejamento, execução e controle. O trabalho de *Controller* pode ser estratégico, de curto e longo prazo, o que será determinado por meio do planejamento estratégico de acordo com a necessidade de competitividade do mercado. A aplicabilidade da controladoria na gestão de preços, custos e sistema da informação resulta na otimização, melhor relação de preço, custo e lucratividade, com uma fiscalização dos fatos ocorridos e resultados obtidos. Através do banco de dados retirado pelo sistema da informação é feita a emissão de relatórios e de indicadores para avaliar se os processos são eficazes (ALMEIDA, 2010). Na Figura 1 observa-se a divisão da controladoria.

Figura 1 – Segmentação da área da controladoria



Fonte: (BRENZAN e SILVA, 2012)

2.2 Controles Internos

O controle interno compreende a concretização dos objetivos planejados, sendo capaz de garantir a confiabilidade, veracidade e integridade das informações sendo úteis para as tomadas de decisões. A eficiência e eficácia do controle interno permite detectar erros não intencionais, mas também, fraudes, mesmo não sendo sua função principal. O controle interno tem significado e relevância somente quando é recebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, que seja administrativo ou gerencial. Esses objetivos envolvem a proteção de ativos, obtenção de informação adequada, promoção da eficiência operacional e estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração (BRUNI; GOMES, 2010).

Dentre as funções básicas da controladoria podemos destacar o planejamento, o controle e a Contabilidade. O controle interno, conforme apresenta Almeida (2010), representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. A definição certamente é muito mais ampla do que se possa atribuir a realidade. Ela reconhece que um sistema de controle interno se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas somente com funções dos departamentos de Contabilidade e de finanças.

De acordo com Nascimento e Reginato (2015) existe dois modelos estabelecidos para o Controle Interno, conforme se descreve a seguir:

- Modelo COSO I: que se tornou referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos;

- Modelo COSO II: que agregou entre as categorias dos objetivos da Auditoria.

O controle interno tem como finalidade estabelecer parâmetros no sistema organizacional da entidade com o intuito de compreender os fluxos bem como as etapas de seus processos com o embasamento técnico e científico oriundos da consolidação de várias ciências com um conjunto de recursos, métodos e procedimentos que permitem que a gestão estabeleça um filtro entre as atividades e os resultados operacionais. “Na prática o que se quer conhecer é a eficiência da ‘vigilância’ e da ‘proteção’ aos bens, para saber se o que investe e o que se obtêm de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade dos fins procurados ou programados” (CREPALDI, 2009, p. 26),

As boas práticas em gestão dependem de um sistema de controle interno, sendo este essencial para tanto, podendo ser implantados em qualquer área de qualquer empresa, no intuito de controlar melhor sua atividade por total. Nesse sentido que “é de fundamental importância à utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios” (CREPALDI; 2013, p. 79).

Continuando com o autor, este expõe que os objetivos do controle interno compreendem o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para proteger os ativos contra roubos, perdas e uso indiscriminado; garantir a fidedignidade das informações e avaliar a eficiência operacional.

Coqueiro (2009) define controle interno como a soma de todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro de uma empresa e que produzam reflexos dentro de seu patrimônio.

Com isso, o controle interno fornece o mecanismo para prevenir o caos, a crise gerencial, a fraude e outros eventos que venham a interferir negativamente nos resultados.

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama

de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim. E, em último lugar, o objetivo do controle interno em relação à aderência às políticas existentes é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicado por meio de seus procedimentos, sejam seguidos pelo pessoal. Percebe-se que os controles internos possuem grande relevância no auxílio da realização dos trabalhos de auditoria, pois estes facilitam o acesso dos auditores às informações dos diversos setores da empresa, nas quais irão propiciar subsídios para que este possa avaliar a necessidade de maior ou menor quantidade de exames e análises a serem realizados (ATTIE, 2011).

E no que diz respeito à precisão, Coqueiro (2009), apresenta que a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais o objetivo compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender eventos realizados na empresa. Já o objetivo em relação ao estímulo a eficiência operacional que determina arrumar os meios necessários à condução das tarefas para obter o entendimento, a aplicação e ação tempestiva e uniforme.

O controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2010).

Já os controles diários, são importantes ferramentas para melhor análise, correção e extração de dados. Fazer anotações de controle de caixas e bancos, por exemplo, dar subsídio na hora de elaborar uma planilha de fluxo de caixa e contas a pagar e, além disso, a empresa sabe o valor que tem disponível para uso imediato naquele dia o que pode facilitar as negociações com fornecedores para obtenção de descontos. Sabe-se que todos os dias os números irão ter oscilação, por isso a importância de usar esse tipo de ferramenta.

Outro controle diário relevante é o de vendas, a partir dele é possível saber como está o andamento das metas estabelecidas, quais produtos são maior ou menor saída, qual forma de pagamento está sendo mais utilizada pelos clientes, entre outros, e ainda abastece outras ferramentas implantadas na organização como a projeção de contas a receber e controle de estoque, por exemplo (GITMAN, 2010).

2.3 Gestão financeira

A Gestão Financeira é a área da organização que cuida de um dos recursos mais caros, importantes e escassos: os recursos financeiros.

Segundo Chiavenato (2014), são eles que dão o ritmo do pleno funcionamento da empresa e ajudam a responder a perguntas tais como: a empresa está preparada para expandir?, pode contratar mais pessoas?, goza de boa saúde financeira?, em que gastos extras, ou seja, investimentos pode incorrer?.

O papel do gestor financeiro em uma empresa está relacionado à responsabilidade de planejar as finanças do negócio, captando e aplicando de recursos de forma adequada. A partir do estudo e da análise do mercado financeiro é que são apresentadas propostas para um determinado desempenho econômico desejado.

O intuito da análise financeira é informar, tomando por base os dados contábeis oferecidos pelas empresas, o posto econômico-financeiro vigente, os motivos que justificam sua evolução e as perspectivas futuras (MANKIOW, 2015; ASSAF NETO, 2015; ROSSETTI, 2016).

A apreciação de demonstrações contábeis é capaz de extrair um grande número de dados, mediante a compreensão dos dados disponibilizados por meio das demonstrações contábeis e financeiras, trabalhadas segundo os princípios contábeis. A finalidade precípua está no fornecimento de dados precisos aos credores e aos investidores, capacitando-os às tomadas de decisões (BEGALLI; PEREZ JUNIOR, 2015).

A Administração Financeira tem o objetivo econômico de maximizar a riqueza dos proprietários, por meio de um retorno compatível ao risco assumido. A geração de lucros e caixa permite que a empresa reinvesta seu lucro em benefício da comunidade, dos seus funcionários e dela própria. Ou seja, a Administração Financeira desempenha um papel importante por meio da figura do administrador financeiro, que administra todos os tipos de finanças de uma empresa, buscando sempre acompanhar as mudanças no ambiente externo e interno e no meio econômico (GITMAN, 2010).

Uma das maiores metas da análise financeira é fornecer subsídios para o processo decisório, de forma racional, para a concessão de crédito e de investimentos, considerando que as informações sejam de boa qualidade (SILVA, 2013). Analisar as demonstrações contábeis é uma arte, considerando o conhecimento para obter relações úteis, com o objetivo financeiro desejado, de relatórios contábeis clássicos e de suas extensões ou detalhamentos, quando for o caso.

Neste sentido, o gestor financeiro desempenha um importante papel de qualquer empresa independente de seu tamanho. Geralmente, quem executa essa função em micro e pequenas empresas é o próprio dono, necessitando habilmente de conhecimentos técnicos, visão externa e interna do negócio. Ou seja, é fundamental que a execução dessa função seja feita com a mais elevada atenção, pois através dela que pretende aumentar o valor do patrimônio líquido gerando riqueza para a empresa (GITMAN, 2010).

As principais funções do gestor financeiro são: gestão de caixa, concessão de crédito, administração de cobranças, captação de recursos, decisão de investimento, planejamento e controle financeiro de curto e longo prazo, dentre outras funções pertinentes a esse tipo de gestão. Neste sentido, há o planejamento financeiro de longo prazo, que são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas. Já os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros (GITMAN, 2010).

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, tem-se a pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, em busca evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados nos controles internos.

De forma complementar, realizou-se um estudo de caso relacionado aos controles internos em uma transportadora da Serra Gaúcha, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa que busca a condução para qualquer pesquisa científica. Nascimento (2012) implica que a consulta deve ser realizada com diversas obras que possuam o mesmo assunto, para que assim o autor tenha a oportunidade de verificar como são diversificados os conceitos sobre ele.

Para Gil (2018), o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu conhecimento amplo e detalhada. Vegana (2005) complementa afirmando que o estudo de caso tem caráter de profundidade e pode ou não ser realizado no campo. Já em relação aos objetivos, o nível de pesquisa é a pesquisa descritiva, a qual, segundo Gil (2010), caracterizam pela investigação de pesquisa empírica com a finalidade de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma abordagem predominantemente qualitativa, para mostrar mais claramente os dados coletados através das entrevistas e do levantamento de dados na empresa. Segundo Gil (2018) a pesquisa qualitativa é o método no qual o pesquisador preocupa-se com aspectos que não podem ser quantificados e sim com a compreensão do tema pesquisado por meios não numéricos, buscando significados, motivos e atitudes para a análise do assunto pesquisado.

Para análise dos dados, a técnica escolhida é a Qualitativa, que para Gil (2010, p. 20), o qualitativo é a “interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo”. Ou seja, serão analisados os conteúdos levantados na empresa.

A análise quantitativa foi utilizada para explanação de algum ponto facultativo de aspectos não abordados na análise qualitativa, principalmente, em relação a análise dos dados e dos controles internos da empresa em estudo, e que sejam relevantes para a interpretação dos resultados. Gil (2010, p. 20), apresenta que “...a análise quantitativa é a interpretação dos dados apontam as seguintes técnicas: estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, inferência de relações causais e interpretação de dados.” Ou seja, como foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, as análises poderão ser complementadas com dados estatísticos e quantificáveis.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

O presente trabalho é de natureza qualitativa, de nível exploratório utilizando-se do estudo de caso. A coleta de dados foi feita no período de agosto a setembro na empresa em questão. Foi utilizada a observação direta, por meio de entrevistas informais, análise de documentos e dados.

Para a coleta de dados a estratégia foi a análise documental na empresa em estudo. Na coleta documental segundo Gil (2010), os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Outra técnica de análise de dados foi a observação indireta e não participativa, a qual, conforme apresenta Gil (2018), os fatos devem ser observados e descritos, sem permitir que os preconceitos teóricos alterem sua natureza e sua importância. Isto implica estudar os fatos em si mesmos e em relação com o conjunto. A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.

4. Resultado da Pesquisa

4.1 Caracterização da empresa

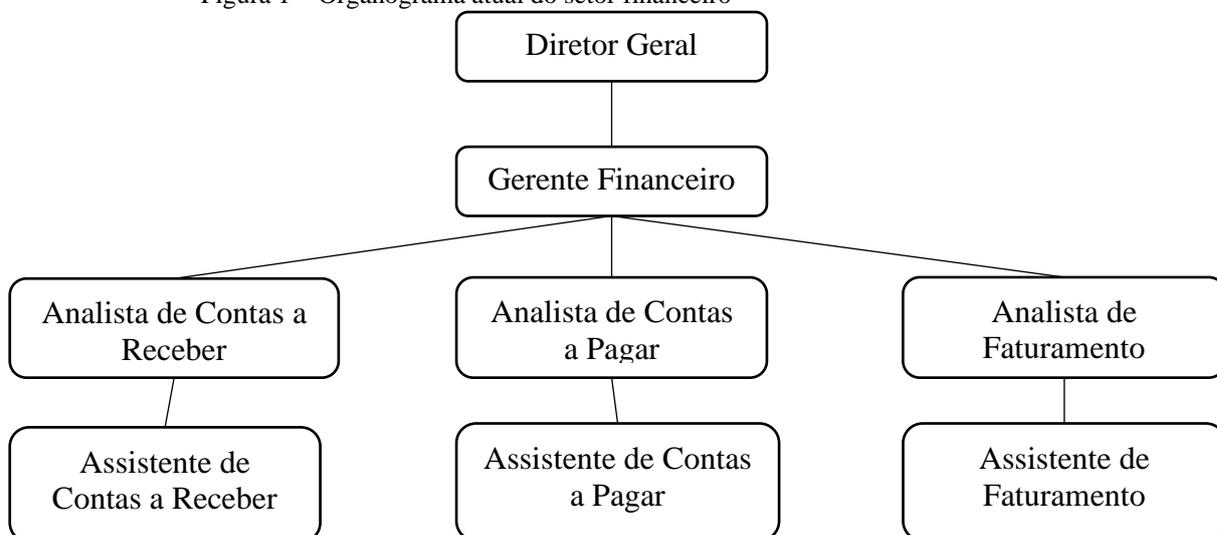
O presente capítulo apresenta o estudo de caso realizado na matriz de uma empresa de transportes de carga que atua a mais de cinquenta anos no mercado, situada na Serra Gaúcha, a qual possui filiais em Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo.

A Empresa tributada pelo Lucro Real, conta atualmente com 52 colaboradores, sua principal atividade é no transporte de produtos a granel como: soja, trigo, milho, arroz, aveia e cevada, destacando-se outros produtos tais como, farelos, farinha, fertilizantes, calcário, chapas de madeira, máquinas.

A busca constante no equilíbrio e sustentabilidade financeira da empresa, está entre as principais metas a serem atingidas todo mês, sendo assim, o setor financeiro tem como principal objetivo garantir que a empresa tenha receita para atingir seus objetivos, mantendo-

se competitiva e relevante no mercado por um longo período. Na Figura 1, apresenta-se o organograma atual do setor financeiro.

Figura 1 – Organograma atual do setor financeiro



Fonte: Elaborado pela autora

O setor financeiro é uma das áreas mais importantes de uma empresa, se bem estruturado e funcionando de forma organizada é determinante para o sucesso da organização. Na empresa em estudo, conforme apresenta a Figura 1, o Gerente Financeiro é o responsável pela tomada de decisões estratégicas, respondendo pelo setor, pelos números, definindo ações táticas e operacionais. Pode-se observar na Figura 1, que o cargo de analista realiza atividades mais rotineiras e menos estratégicas que os outros cargos, mas ainda deve realizar análises e listar com possíveis plano de ação para as mesmas e em relação ao auxiliar, tem função de suporte, geralmente as atribuições mais básicas ficam a seu encargo.

4.2 Análise dos Controles Internos

No que diz respeito aos controles internos específicos foram elaborados previamente questionários para cada responsável do setor, contemplando as principais questões quanto a matéria. Também, esse instrumento de pesquisa contemplava perguntas em aberto, onde se solicitava que o entrevistado desse a sua opinião sobre os controles internos de seu departamento. A aplicação desses questionários ocorreu no período de 01 a 23 de setembro de 2022. Para a realização da entrevista com o Diretor Geral e Gerente Financeiro, foram pré-definidas quatro perguntas, as quais foram aplicadas igualmente a todos os colaboradores do setor financeiro da empresa em estudo. Tais questões foram elaborados com base no autor Almeida (2010). Os questionamentos aplicados são transcritos no Quadro 1:

Quadro 1 - Questões aplicadas para o Diretor Geral e Gerente Financeiro

Questões	Respostas	
	Diretor Geral	Gerente Financeiro
Em seu entendimento, para que servem os Controles Internos?	“Organizar o ambiente de trabalho, visualizar pontos de gargalo, evitar desperdício, controlar a operação, evitar desvios, satisfazer o cliente com o produto e com o serviço de qualidade, entregar para o cliente conforme contratado, atingimento	“Evitar desperdício, controlar a operação para atingir o objetivo, evitar desvios, entregar ao cliente o produto/serviço com qualidade e conforme contratado.”

	de metas, melhorar a performance da equipe, garantir a sustentabilidade da empresa.”	
Considera que os Controles Internos existentes, atualmente, eliminam a possibilidade de falhas dos colaboradores, sob sua responsabilidade, no desempenho de suas atividades? Por quê?	<p>“Não, porque sempre vão existir fatores novos que poderão acarretar em falhas do colaborador, mas a partir do momento que você confere e tem o controle da operação este risco fica reduzido.”</p> <p>“O controle se faz necessário, pois serve de filtro, para a melhor performance da equipe. O controle minucioso detecta possíveis falhas dos colaboradores, que seriam perceptíveis após a geração do problema, ocasionando prejuízos para a empresa e danificando a imagem perante o cliente, tanto interno como externo.”</p>	<p>“Não, sempre vão existir fatores novos que poderão acarretar em falhas do colaborador, mas a partir do momento que se confere e tem o controle da operação este risco fica reduzido.”</p> <p>“O controle serve também como um filtro, você controlando faz com que a falha do colaborador seja identificada antes do prejuízo ser maior e/ou chegar na mão do cliente e ser percebido por ele.”</p>
Você considera que eles contribuem para a qualidade (ausência de falhas) das atividades desenvolvidas por seus colaboradores? Justifique.	“Sem dúvida, pois havendo o controle interno, a tendência é de que o produto ou o serviço executado tenha uma ótima qualidade, se comparado com concorrentes que não se preocupam com o mesmo.”	“Sim, conforme a pergunta acima, a partir do momento que você controla, a tendência é que o produto ou o serviço que está sendo vendido/prestado tenha uma qualidade superior se comparado com empresas que não fazem nenhum tipo de controle interno.”
No seu entendimento, você poderia citar 02 (dois) Controles Internos, que você julga importante para seu setor? E, 02 (dois) que você gostaria que fosse implementado?	<p>“Controles importantes: -RQ - Requisito de Qualidade -Indicadores de desempenho.</p> <p>“Controles a ser implementados: -Aprovação do pagamento centralizado em uma só pessoa. -ERP integrado entre os setores. -Contratos gerados após análise do RQ.”</p>	<p>“Controles importantes: -Auditoria interna feita pela Controladoria. -Indicadores.</p> <p>“Controles a ser implementados: -Aprovação do pagamento centralizado em uma só pessoa. -ERP integrado entre os setores.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresenta o Quadro 1, a primeira etapa da entrevista foi aplicada ao diretor geral e ao gerente financeiro da empresa em estudo. Segundo os relatos, no que se refere a função dos controles financeiros, os entrevistados apresentaram que eles servem para organizar o ambiente de trabalho, evitar desperdícios, controlar operações para atingir os objetivos, entregar ao cliente um produto de qualidade, dentre outras funções apresentadas. Em resumo, segundo a entrevista, os controles internos apresentam uma estrutura de controle que permite que a empresa organize suas atividades diárias na busca de suas metas e objetivos.

Quanto ao questionamento sobre se os controles internos eliminam a possibilidade de falhas dos colaboradores, sob sua responsabilidade, no desempenho de suas atividades, os resultados da entrevista indicam que, tanto o diretor geral quanto o gerente financeiro afirmaram que as falhas não são eliminadas totalmente, ou seja, sempre vão existir fatores novos que poderão acarretar em falhas do colaborador, mas a partir do momento que se confere e tem o controle da operação este risco fica reduzido.

Em relação a contribuição dos controles na qualidade das atividades desenvolvidas pelos colaboradores na empresa, os entrevistados afirmaram que eles ajudam sim, pois havendo o controle interno, a tendência é de que o produto ou o serviço executado tenha uma ótima qualidade, se comparado com concorrentes que não se preocupam com o mesmo.

Por fim, questionou-se quais controles auxiliam diretamente o setor, onde, conforme apresenta o quadro 1, os entrevistados afirmaram que a auditoria interna e os indicadores de desempenho são os que mais auxiliam a gestão. Em contrapartida, sugeriram outros controles que deveriam ser implementados na empresa, como aprovação do pagamento centralizado em uma só pessoa e um ERP integrado entre os setores.

No Quadro 2 e 3, apresenta-se as respostas das entrevistas realizadas com os três analistas financeiros e três auxiliares financeiros.

Quadro 2 - Questões aplicadas para os analistas do setor Financeiro

Continua

Questões	Respostas		
	Analista de Contas a Receber	Analista de Contas a Pagar	Analista do Faturamento
Como os controles internos auxiliam nas análises financeiras da empresa?	“Permitem que a empresa tenha conhecimento de sua situação financeira, podendo implementando melhorias.”	“Facilitam na tomada de decisões.”	“Amparam de forma preventiva, com orientações, para preservar e proteger recursos.”
Quais controles internos são mais importantes para realizar as análises financeiras?	“Orçamento, fluxo de caixa, aprovações de pagamentos, auditoria interna.”	“Fluxo de caixa, pagamentos com autorizações por outra pessoa e controles de investimentos/financiamentos, compras com orçamentos e autorizações.”	“Controle de pagamentos, controle de compras com autorização.”
Os controles internos contribuem para a qualidade das informações financeiras da empresa? De que forma?	“Sim, mantendo em dia os controles internos é possível prevenir erros e irregularidades.”	“Sim, menor probabilidade de erros e melhor controle de entradas/saídas fazendo com que a empresa tenha melhores resultados.”	“Sim, são fundamentais. Pois dão informações sobre desempenho e comparações a fim de corrigir.”

Conclusão

Existem políticas de controles de contas a receber ou vencidas?	“Sim, controle diário de contas vencidas e uma vez por semana é feito o fluxo de caixa de contas a receber nos próximos dias para informar o gerente financeiro.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Sim.”
Existe política de concessão de descontos nos juros e multas de contas vencidas?	“Analisamos o que ocorreu de fato, o motivo de ter gerado os juros ou multa e verificamos se procede conceder desconto.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Conforme analisado caso a caso.”

As baixas de contas a receber são realizadas com autorização prévia ou precisa de autorização do gestor?	“As baixas por boletos são feitas de modo automático pelo sistema e os depósitos de forma manual. As baixas de fretes com algum valor de perda são feitas após análise e autorização com o gerente financeiro.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Somente as que são relacionadas a perdas precisam autorização do gestor, as demais não há a necessidade.”
Existe revisão e autorização de contas pagas?	“Não se aplica nas funções que exerço.”	“Está sendo implantado neste ano.”	“Não está sob minha responsabilidade.”
As baixas de contas a pagar são realizadas com autorização prévia ou precisa de autorização do gestor?	“Não se aplica nas funções que exerço.”	“Normalmente são baixadas conforme se paga.”	“Não está sob minha responsabilidade.”
Existe a possibilidade do pagamento ser feito em duplicidade? Como?	“Não se aplica nas funções que exerço.”	“Anteriormente até existia a possibilidade, havendo documentos em duplicidade.”	“Não está sob minha responsabilidade.”
Caso o pagamento seja feito em duplicidade, como é o procedimento interno para resolver essa questão?	“Não se aplica nas funções que exerço.”	“Entrando em contato com o fornecedor que recebeu em duplicidade e enviando os comprovantes para confirmar.”	“Não está sob minha responsabilidade.”

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 2, indica que primeira questão, está clara para os entrevistados que controles internos auxiliam nas análises financeiras da empresa com informações precisas e atualizadas e permite que a empresa tenha conhecimento de sua situação financeira a curto e longo prazo e facilitam na tomada de decisões. Quanto ao apontamento dos controles internos que são mais importantes para realizar as análises financeiras, indicaram o orçamento, fluxo de caixa, aprovações de pagamentos, auditoria interna, controle de investimentos e financiamentos.

Observa-se que as baixas de contas a receber, depende da situação, pois as baixas das faturas que possuem boleto bancário são feitas através da leitura do arquivo retorno do banco e baixas dos pagamentos via depósito são feitas manualmente, de acordo com a identificação do cliente no extrato bancário, e que neste processo manual não há um controle interno específico para análise. Toda as baixas de fretes com algum valor de perda são feitas após análise e autorização com o gerente financeiro, bem como, afirmaram que a autorização de contas pagas não estaria em funcionando ainda, o que também sugere um controle interno a ser implementado. Com relação a possibilidade de o pagamento ser feito em duplicidade na empresa em estudo, os entrevistados afirmaram que anteriormente até existia a possibilidade, havendo documentos em duplicidade, porém, com a implementação de novos controles, não acontece mais.

Questões	Respostas	Respostas	Respostas
	Assistente Contas a Receber	Assistente Contas a Pagar	Assistente do Faturamento
Quais são suas principais responsabilidades em relação aos controles internos?	“Fazer as baixas conforme pagamento do cliente e demais tramites relacionado a cobrança.”	“Faço baixas dos pagamentos, lançamento de despesas, controle dos aluguéis das unidades da empresa e conferência dos caixas e pedágios.”	“Conferência dos lançamentos de despesas, planilhas de Notas Fiscais e de comissões a representantes com a devida conferência.”
Como os controles internos auxiliam nas suas atividades?	“Auxiliam na organização da empresa com os controles do que temos a receber e a pagar.”	“Nos organizamos com fluxo de semana provisionando, assim nos facilita bastante”	“Auxiliando nos processos realizados, ajustando se necessário, assim alcançando os objetivos da diretoria junto a contabilidade.”
Na sua opinião, quais controles internos são mais importantes para a empresa?	“Controle de entrada e saída.”	“Fluxo de caixa, controles de pagamentos dos pedágios.”	“Fidedignidade dos registros financeiros, auditoria interna.”
Você considera que os controles internos contribuem para a qualidade das informações financeiras da empresa? De que forma?	“Sim, controlando o fluxo de caixa e verificando como está a situação no presente momento, apontando erros se houver encontrando a melhor solução para o momento.”	“Sem dúvida, mantendo um controle de saídas com compras mediante orçamentos e autorizações para cada.”	“Sim, através da fidedignidade dos registros financeiros, na certeza de que não há fraudes ou erros.”
Existem políticas de controles de contas a receber ou vencidas?	“Sim.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Sim.”
Existe política de concessão de descontos nos juros e multas de contas vencidas?	“Sim.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Sim.”
As baixas de contas a receber são realizadas com autorização prévia ou precisa de autorização do superior?	“Baixas de boletos bancários e depósitos são feitas normalmente sem autorização, apenas nas exceções é questionado como devemos baixar.”	“Não está sob minha responsabilidade.”	“Sim. Antes de efetuar o desconto é solicitado internamente para os setores para saber se realmente procede, e após a confirmação é

			solicitado para o superior a autorização é realizado o desconto.”
Existe revisão e autorização de contas pagas?	“Não está sob a minha responsabilidade”	“Sim existe.”	“Não está sob a minha responsabilidade”
As baixas de contas a pagar são realizadas com autorização prévia ou precisa de autorização do gestor?	“Não está sob a minha responsabilidade”	“As baixas não necessitam da autorização do nosso gestor, uma vez que o pagamento passou por aprovação anteriormente.”	“Sim, sempre com autorização para o pagamento e posterior baixa.”
Existe a possibilidade de o pagamento ser feito em duplicidade? De que forma?	“Não está sob a minha responsabilidade”	Existe, se a conferência dos documentos recebidos não estiver bem feita e tivermos mais de um emitido para o mesmo fornecedor.”	“Não está sob a minha responsabilidade”
Caso o pagamento seja feito em duplicidade, como é o procedimento interno para resolver essa questão?	“Não está sob a minha responsabilidade”	“Neste caso entramos em contato com o emitente, e é feita a devolução do valor pago a maior.”	“Não está sob a minha responsabilidade”
Sugestão de Melhorias		“Implantamos recentemente a regra de que as unidades/filiais não podem realizar compra sem autorização. Acredito que se todos fizerem o processo correto, evitamos transtornos futuros.”	“Manual de controle interno, com as instruções operacionais, normas e condutas da empresa, isso faz com que diminua os erros nos procedimentos a serem tomados em determinada situação e garante a qualidade dos processos.”

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 3 com os questionamentos aos auxiliares deixou claro que os controles internos são de grande valia em todo o processo do início ao fim. Conforme relatado acima auxiliando a empresa com os controles dos valores a receber e a pagar, organizando com fluxo semanal provisionando seus pagamentos, ajustando se necessário os controles para melhor andamento da empresa. As baixas não precisam de autorização pois as mesmas foram autorizadas anteriormente para o pagamento. Na possibilidade de pagamento em duplicidade no contas a pagar é reportado ao superior para a correta verificação e providenciado o contato com o fornecedor.

4.2.1 Implementação dos Controles Internos

Com o resultado do estudo de caso pode-se observar que a empresa já possui sistemas de controle interno, mas devem ser implementados outros controles para melhor gestão no setor financeiro. Sendo assim, a partir da análise efetuada sugere-se a seguinte implementação de controles internos, indicados no Quadro 4:

Quadro 4 - Implementação dos controles internos

Controle Interno a ser implementado	Descrição	Processo	Contribuição	Responsáveis
Contas a receber	Controle de baixas e depósitos das contas a receber	Recebimento em depósito pelo cliente, Conferência pelo analista; Informado ao setor auxiliar; Conferência dos documentos pendentes do cliente; Solicitação ao cliente relação; Conferência se os documentos estão pendentes; Emissão fatura dos documentos; Enviar ao setor de contas a receber para baixa.	Evitar erros e alterações nas baixas manuais dependentes somente de confirmação dos clientes e também garantir a segregação da função.	Analista Financeiro e Auxiliar.
Contas a Pagar	Autorização confirmação e aprovação de pagamentos.	Recebimento de documento; Verificação de autorização; Lançamentos dos documentos; Separação por data de vencimento; Levantamento dos documentos a serem pagos no dia; Conferência dos documentos; Encaminhamento ao Gerente para autorização; Efetuar pagamento; Enviar ao controller para aprovação; Retorno para efetuar a baixa no sistema pelo auxiliar de contas a pagar,	Garantir que os pagamentos sejam efetuados aos credores correspondentes e não sejam efetuados em duplicidade.	Analista Contas a Pagar, Auxiliar, Gerente e Controller.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme os resultados das entrevistas realizadas, observou-se que a empresa necessita implementar controles internos para melhorar a eficiência do setor financeiro, onde, conforme apresenta-se no Quadro 4, a descrição, o processo, as contribuições e os responsáveis.

5. Conclusão

As informações contábeis e financeiras são essenciais auxiliar os gestores na tomada de decisão. Para isso é necessário que as áreas organizacionais disponibilizem informações confiáveis e fidedignas, de modo que demonstrem a real situação da empresa. Nesse contexto, o controle interno possui o papel de fornecer segurança razoável para a realização dos objetivos da empresa e que promova a efetividade das operações e a obediência às diretrizes organizacionais.

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da aplicação de controles internos, aplicados ao setor financeiro, para melhorar a integração entre a gestão e o processo da tomada de decisões, em uma empresa de transportes de carga. Para atingir este objetivo foi realizado estudo de caso, onde foi possível avaliar os controles internos que atualmente a empresa utiliza, bem como, a partir das entrevistas realizadas e apontamentos identificados, outros controles que sugere-se ser implementados.

Após consideração de todos os processos e controles internos financeiros, aliados entrevistas realizadas, foi possível obter os resultados, onde identificou-se os principais controles utilizados pela empresa e as possíveis falhas que precisam ser sanadas para melhorar o processo de tomada de decisão.

Através das entrevistas realizadas com o Diretor Geral, Gerente Financeiro e analistas e assistentes financeiros, identificou-se que a empresa já possui sistemas de controle interno, mas devem ser implementados outros controles para melhor gestão e eficiência do setor financeiro, para tanto, sugeriu-se que sejam implementados os controles de contas a pagar e contas a receber.

Nesse sentido, os controles internos, devem ser entendidos pelas empresas, como um instrumento de Gestão Estratégica que assessora a tomada de decisão dos gestores, de forma sistemática e periódica das empresas, essa ferramenta pode ser estendida, a toda estrutura organizacional da companhia. Em outras palavras, pode-se afirmar que os controles internos, visam assegurar a proteção financeira de uma organização, através das práticas contábeis corretas, onde, tais práticas, podem minimizar crises organizacionais.

A pesquisa contribui para o âmbito profissional no ramo de empresas de transporte de cargas e demais empresas, para demonstrar a importância dos controles internos, e a sua função de salvaguardar as corretas informações.

Como sugestão de estudos futuros, e devido a amplitude deste tema, e a temporariedade recente relacionado a pandemia, o assunto não se encerra neste artigo, sendo assim, sugere-se para pesquisa futuras, que sejam desenvolvidas pesquisas em empresas de ramos diferentes e, a partir dos resultados, os compare com os aqui apresentados, podendo ou não, chegar a novas conclusões.

Referências

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ATTIE, W.. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2011, pp. 05-352.

- BEGALLI, G. A.; PEREZ JUNIOR, **Elaboração e Análise Das Demonstrações Financeiras**. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2015.
- BRENZAN, R. e SILVA, T. A. M. **O papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações**. Revista de Administração da FATEA, 5(5), 125-146, 2012.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- CARVALHO, L. F.; PEREIRA, N.A **importância da auditoria externa na detecção de fraudes**. 2016. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_importancia_da_auditoria_externa_na_deteccao_de_fraudes.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.
- COQUEIRO, L. D. A. **Controle Interno em Empresas e Médio e Pequeno Porte: Importância de sua Implantação**. 2009. Disponível em: <<http://googleacademico.com.br>>. Acesso em 22 de mar. 2022
- CREPALDI, S. A. **Orçamento público: planejamento, elaboração e controle**. São Paulo Saraiva 2009
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil – Teoria E Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2013.
- DA SILVA, Marcos Antonio Pereira et al. **A controladoria e os controles internos**. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, n. 2019-12, 2019.
- DOS SANTOS, Isadora Marques et al. Controles internos para o gerenciamento de riscos: percepção de auditores e gestores. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 14, n. 1, p. 334-354, 2022.
- FRANCISCO FILHO, V. P. **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [2.Reimpr.] - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**, 4 ed. atualizada, São Paulo, Atlas, 2011.
- LOURENSI, A., & BEUREN, I. M. (2011). **Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional**. Contabilidade Vista & Revista, 22.
- MAEZONO, Augusto Mashashi et al. **O efeito da maturidade digital sobre a efetividade dos controles internos nas organizações prestadoras de serviços**. 2021.

MAGALHAES FILHO, S. L. **Controles Internos: Uma necessidade.** [Monografia]. Rio de Janeiro: UDCME, 2007.

MANKIW, N. Gregory. **Macroeconomia.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, LUIZ PAULO DE. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica.** São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: Acesso em: 12 de junho de 2022.

OLIVEIRA, L. M. **Curso Básico de Auditoria.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. D. S.. **Controladoria Estratégica.** Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, C.A.S.; PEREZ JR, J.H.; OLIVEIRA, L.M. **Controladoria Estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** 2015. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

VICENTE, Ernesto Fernandes Rodrigues. **Auditoria contábil** - Florianópolis: UFSC /CSE / Departamento de Ciências Contábeis, 2011.