

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÁS – UNIGOIÁS
PRÓ-REITORIA DE ENSINO PRESENCIAL – PROEP
SUPERVISÃO DA ÁREA DE PESQUISA CIENTÍFICA - SAPC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**UTILIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO:
estudo de caso em uma transportadora**

GLEDSTONE ALVES DUARTE
JÚLIA SALUMONI GOMES
THAYS SOARES SILVA
ORIENTADOR: MA. ADRIELY CAMPAROTO BRITO

GOIÂNIA
Dezembro/2020

GLESTONE ALVES DUARTE

JÚLIA SALUMONI GOMES

THAYS SOARES SILVA

**UTILIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO:
estudo de caso em uma transportadora**

Trabalho final de curso apresentado e julgado como requisito para a obtenção do grau de bacharelado no curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS na data de 15 de Dezembro de 2020.



Profa. Ma. Adriely Camparoto Brito (Orientadora)
Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS

Prof. Dr. Ednilto Pereira Tavares Junior (Examinador)
Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS

Prof. Me. Ivanildo Viana Moura (Examinador)
Centro Universitário Internacional UNINTER

UTILIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO: estudo de caso em uma transportadora

Gledstone Alves Duarte¹

Júlia Salumoni Gomes²

Thays Soares Silva³

Adriely Camparoto Brito⁴

Resumo

Devido a necessidade empresarial de alcançar bons resultados, as empresas buscam desenvolver estratégias para obter êxito nos resultados esperados e atingir os objetivos estabelecidos. Nesse contexto, ter informações confiáveis se torna imprescindível para a tomada de decisões, fazendo do controle interno um instrumento fundamental para a gestão da empresa visto que possibilita melhoria no desempenho das atividades operacionais e na geração de informações. Esta pesquisa teve por objetivo verificar a estrutura dos controles internos utilizados em uma empresa de transporte de médio porte, com base nos elementos propostos por Crepaldi e Crepaldi (2019). Para tanto, foi realizado um estudo de caso, empregando as técnicas de observação, análise de documentos e entrevista com os gestores, para coleta de dados. Os achados evidenciam que os controles são harmônicos com a metodologia proposta, evidenciando a existência e utilização de todos os elementos, contudo, existem algumas melhorias a serem observadas quanto à treinamento dos colaboradores e segregação de funções.

Palavras-chave: Controle Interno. Gestão. Tomada de decisão.

¹ Discente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. E-mail: gledstonerocha@gmail.com.

² Discente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. E-mail: juliasalomonigomes@gmail.com.

³ Discente do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. E-mail: thayssoava@gmail.com.

⁴ Professora do Centro Universitário de Goiás – UNIGOIÁS. Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5223230393996695>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0233-8868>. E-mail: adriely_camparoto@yahoo.com.br.

1 Introdução

Os desafios de administrar uma empresa em meio a competitividades e instabilidade econômica faz com que as empresas procurem desenvolver estratégias para que possam alcançar seus objetivos e que possibilite estar preparada para eventuais acontecimentos que possam prejudicar a empresa. O controle interno torna-se então fundamental para a empresa, pois, quando aplicado de maneira adequada, auxilia a empresa nos relatórios gerenciais (Lima, Melo, Reis, Lima & Oliveira, 2012; Custódio, Fukuro, Pavão & Ferreira, 2019).

Crepaldi e Crepaldi (2019), explicam que o controle interno consiste em todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar ou governar os eventos que se verificam dentro da empresa e que causem reflexos em seu patrimônio. São todas as políticas adotadas pelas empresas para mitigar riscos e melhorar processos. Por poder ser implantado em todas as áreas da empresa, o controle interno fornece informações precisas e de grande relevância, pois, auxilia na qualidade dos processos e, dessa maneira contribuindo na prevenção de erros, fraudes e proporcionando relatórios gerenciais e contábeis com maior fidedignidade (Lima et al., 2012).

O controle interno é classificado no âmbito: 1) operacional, como sendo as ações que possibilitam o alcance dos objetivos da entidade; 2) contábil, relacionado à veracidade dos fatos e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis e; 3) normativo, ligado ao cumprimento de regulamentação adequada (Crepaldi & Crepaldi, 2019).

Segundo Sousa, Souto e Nicolau (2017), o controle interno constitui-se em um instrumento essencial para que as empresas alcancem seus objetivos, estando diretamente ligado à eficácia e eficiência de suas operações; estando em conformidade com a legislação e buscando proteger seu patrimônio de má gestão. Busca também, criar vantagens diante toda competitividade do mercado.

Lima et al (2012), investigaram o controle interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das organizações e, afirmam que uma organização que investe em controle interno, terá maiores chances de alcançar os resultados desejados, pois, poderá implantar ações preventivas e corretivas, visando os melhores resultados.

Custódio et al (2019) pesquisaram como os princípios da metodologia COSO eram utilizados no controle interno do setor de almoxarifado de uma empresa de transportes. Nos resultados, apuraram que a empresa não seguia um controle interno com base na metodologia COSO, mas, tinham um controle satisfatório, e que era possível ainda aplicar melhorias nesse setor.

Nascimento, Gomes e Oliveira (2020), destacam que o controle interno previne irregularidades na empresa, e que sem o devido controle interno fica difícil uma organização identificar possíveis problemas e consequentemente encontrar as devidas soluções.

Nesse sentido, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: como estão estruturados os controles internos em uma prestadora de serviços de transportes? Para atender essa problemática objetiva-se verificar a estrutura dos controles internos utilizados em uma empresa de transporte de médio porte, com base nos elementos propostos por Crepaldi e Crepaldi (2019).

A relevância desta pesquisa consiste em avaliar os controles internos utilizados, no sentido de compreender se estão adequados e são suficientes ao ramo de atividade e porte da empresa, envolvendo todos os setores, a partir da metodologia proposta. Isso contribui sobremaneira com a eficiência de todo ciclo operacional e reflete nas demonstrações financeiras. Toda análise será realizada de acordo com a teoria mediante exame das literaturas específicas ao assunto, considerando também os objetivos centrais do controle interno da empresa objeto de estudo, abrangendo todo o processo, desde o planejamento até sua implementação.

Além de agregar para a evolução da ciência contábil por meio da discussão de assuntos relevantes e que contribuem para a gestão das empresas, observa-se ainda, a contribuição que este estudo proporcionará para os futuros profissionais contábeis, em decorrência das práticas que dispõe o controle interno e que auxiliam a gestão. Justifica-se a relevância dessa pesquisa em apresentar o controle interno como um instrumento para melhorar processos e uma ferramenta de apoio à gestão, possibilitando a prevenção de erros, fraudes e melhor desempenho. Também busca identificar quais práticas de controle a empresa já utiliza e se as mesmas são eficientes e as possíveis melhorias.

Este trabalho está dividido em mais quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que sustentou este trabalho. Em seguida são apresentados os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa. A quarta seção traz a análise de dados. Por fim, a seção cinco aborda as conclusões finais, atendendo ao problema de pesquisa e a outras considerações sobre o estudo.

2 Controle Interno

A necessidade de se ter informações confiáveis e imprescindíveis para a tomada de decisões faz do controle interno um instrumento fundamental para a gestão da empresa. Para um bom gerenciamento é necessário informações referentes aos procedimentos e atividades

desenvolvidos diariamente na organização, que são obtidas por meio do controle interno. Desta forma, compreende-se a relevância da utilização de controle interno para a empresa, pois, proporciona dados de confiança para os gestores (Barbosa & Santos, 2019).

O renomado *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) traduzido como Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, define que o Controle Interno compreende um conjunto de instrumentos e todos os métodos e procedimentos utilizados na empresa para proteger seus ativos, verificar a fidedignidade dos dados contábeis, e desenvolver a eficiência nas suas operações (Crepaldi & Crepaldi, 2019).

Outro órgão relevante na área é o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) traduzida como Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*, uma entidade americana sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, a qual conceitua o controle interno como um processo conduzido pela alta administração, gestores e outros profissionais da organização, com o fim de proporcionar segurança razoável em relação aos objetivos ligados à efetividade das operações; confiabilidade das informações; e conformidade com as leis e regulamentos (Sousa et al., 2017)

Sintetizando a abordagem de ambos os órgãos de referência para a área, compreende-se que o controle interno aborda a proteção do patrimônio da empresa, a confiança das informações geradas e utilizadas e a eficiência das operações, que é possível de ser obtido por meio da segurança de que os objetivos traçados serão alcançados, de maneira eficaz e confiável e, ainda contribuindo para a prevenção de irregularidades no desempenho de suas atividades (Barbosa & Santos, 2019).

Todas as empresas estão sujeitas a incertezas, e o ideal é estar sempre preparado para eventuais situações indesejadas que possam prejudicar principalmente o aspecto financeiro. O controle interno não apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante das incertezas, como também ajuda a prevenir perdas. É um processo administrado não só pelos gestores, mas por todos os colaboradores (COSO, 2007). Ou seja, um controle interno aplicado com eficiência, pode prevenir a empresa contra possíveis acontecimentos indesejados e ajudá-la no alcance de seus objetivos.

Segundo Nascimento e Reginato (2009) apud Custodio et al. (2019), para que o sistema de controle interno auxilie nas operações e tomadas de decisões da organização, de maneira eficiente e eficaz, é necessário o apoio e participação direta da gestão da empresa. O monitoramento e fiscalização é o leme dentro das organizações, tendo em vista que, todas

almejam bons números e para saber se os resultados estão de acordo com o planejado é importantíssimo ter um controle preciso de todos os procedimentos e ações praticadas, ou não, dentro das mesmas.

Nas empresas que não possuem um controle interno eficiente, muitos prejuízos podem ocorrer. Crepaldi e Crepaldi (2019) apontam que, as fraudes nas empresas vêm se tornando um problema cada vez mais comum, devido à falta de valores éticos, morais, sociais e principalmente, em decorrência da ineficiência de controles internos. Complementa ainda, que um dos principais fatores que motiva a fraude é à oportunidade tanto de realizar como de esconder, pois a fragilidade do controle interno não permite prevenir ou detectar esse tipo de situação, afetando assim, a qualidade dos relatórios gerenciais e contábeis. Ou seja, não é possível confiar nas informações dos seus relatórios, se não estiver apoiado em um eficiente controle interno.

Na atualidade, é notável que cada vez mais as empresas busquem adotar estratégias para alcançar seus objetivos, sendo, o controle interno um conjunto de instrumentos de suma importância para esse planejamento, pois, permite que as decisões sejam realizadas com maior clareza e confiabilidade, buscando atingir os resultados mais favoráveis com menores prejuízos. Custódio et al. (2019), apontam que uma das formas mais eficazes em buscas de melhoras na competitividade é o aperfeiçoamento do controle interno.

2.1 Estrutura do controle interno

Para melhor compreender o funcionamento do controle interno nas organizações, é fundamental recorrer à teoria. Nesse sentido, avaliar os controles internos de uma empresa, exige primariamente identificar a sua estrutura. A estrutura de controle interno e gestão de risco apresentada por COSO (2007), abrange oito elementos, enquanto a estrutura apresentada por Crepaldi e Crepaldi (2019) abrange cinco elementos. A seguir apresenta-se uma comparação entre as duas estruturas citadas, por reconhecer a relevância internacional do modelo COSO, e pontuar as semelhanças entre as duas propostas, justificando a escolha realizada na pesquisa.

A aplicação do Controle Interno propostas pela Metodologia COSO possui três dimensões, sendo a primeira composta por cinco componentes: Ambiente de Controle, que reúne as normas, processos e estruturas; Avaliação de riscos, por meio da identificação e análise dos riscos para realização dos objetivos; Atividade de Controle que são as políticas e procedimentos da organização visando redução de informações incorretas; Informação e Comunicação voltada ao apoio para realização dos objetivos e Atividade de Monitoramento,

que são as avaliações constantes para saber se os controles internos estão sendo assertivos ou não (COSO, 2007).

A segunda dimensão tem o propósito de confrontar o atingimento dos objetivos estabelecidos, e a terceira dimensão demonstra o quão importante é para a organização a estrutura de controle, levando em conta os cinco elementos da primeira dimensão e as unidades operacionais da entidade. Estes elementos são “essenciais para o alcance dos objetivos da entidade, cada um sendo aplicado em sua área específica” (COSO, 2007, p. 4 e 5).

Os elementos presentes em cada uma destas estruturas permanecem interligados dentro do processo de gestão, ou seja, no ambiente de ambas estruturas. É fundamental o empenho de todos os níveis da administração, para se obter um controle interno operando com qualidade (COSO, 2007; Crepaldi e Crepaldi, 2019).

Os sistemas de controle interno estruturados por COSO (2007) e Crepaldi e Crepaldi (2019) são representados, sinteticamente, na Tabela 1.

Tabela 1

Estrutura de controle interno

Estrutura de controle interno (COSO, 2007)	Estrutura de controle interno (Crepaldi e Crepaldi, 2019)
Ambiente interno	Ambiente de controle
Fixação de objetivos	
Identificação de eventos	Mapeamento e avaliação de riscos
Avaliação de risco	
Resposta ao risco	
Atividade de controle	Procedimentos de controle
Informações e Comunicações	Informação e comunicação
Monitoramento	Monitoramento

Nota. Fonte: Adaptado de “COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” de COSO, 2007. E “Auditoria Contábil: teoria e prática” de S. A. Crepaldi e G. S. Crepaldi, 2019.

O primeiro elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), é o alicerce para todos os demais componentes presentes na estrutura. O ambiente interno “compreende o tom de uma organização” (COSO, 2017, p. 12), ele define de que forma o pessoal lida com a problemática dos riscos. Similarmente, o primeiro elemento da estrutura de controle interno segundo Crepaldi e Crepaldi (2019), é o ambiente de controle, que envolve todo o conjunto de normas e diretrizes que norteiam a organização.

O segundo elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), é a fixação dos objetivos. Trata-se de uma premissa para os itens subsequentes da estrutura, não sendo possível realizar a identificação, avaliação e resposta ao risco, sem que haja um objetivo. O modelo de Crepaldi e Crepaldi (2019) não contempla este elemento, que apesar de compor a

estrutura de controle interno segundo (COSO), tem aspecto de gestão de risco e governança corporativa, por estar atrelado à estratégia da corporação.

O terceiro elemento da estrutura do controle interno segundo COSO (2007), é a identificação dos eventos. Este é o estágio em que a administração observa de que forma os acontecimentos internos e externos impactam o desempenho dos objetivos. Apesar das incertezas destes eventos, considera-se “uma faixa de eventos em potencial” (COSO, 2017, p. 52). O modelo de Crepaldi e Crepaldi (2019), aborda sobre a identificação destes eventos no elemento “mapeamento de riscos”, com enfoque na qualidade das informações contábeis, e não, a governança corporativa.

O quarto elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), é a avaliação de risco. Neste estágio os riscos são propriamente avaliados, levando em consideração a hipótese de os eventos ocorrerem, e suas decorrências. Devem ser empregados para esta avaliação técnicas de métodos qualitativos e quantitativos. Após esta avaliação, a administração consegue determinar como irá reduzir os impactos negativos e, até mesmo, obter resultados positivos. Em outras palavras, Crepaldi e Crepaldi (2019) trata a avaliação dos riscos com este mesmo objetivo: Elaborar estratégias afim de limitar os riscos.

O quinto elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), é a resposta ao risco, que tem a função de apontar quais medidas gerenciais serão tomadas. Segundo Crepaldi e Crepaldi (2019) seu objetivo é reduzir, aceitar ou compartilhar o risco.

O sexto elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), se refere aos métodos e procedimentos, estabelecidos a fim de asseverar se as respostas aos riscos estão sendo executadas de forma eficaz. No modelo de Crepaldi e Crepaldi (2019) os procedimentos de controle são classificados em dois tipos, os de prevenção e os de detecção, sendo que um antecede e o outro identifica a ocorrência, também expondo sua preocupação com a qualidade das informações contábeis.

O sétimo elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), trata da comunicação e das informações que circulam dentro das corporações. É fundamental que a corporação tenha um bom sistema de comunicação e informação. As informações precisam ser identificadas, e após comunicadas devem fluir em todos os níveis de interesse da organização, de forma clara, cumprindo suas responsabilidades em tempo hábil. Segundo Crepaldi e Crepaldi (2019) as informações devem contribuir para que os objetivos do controle interno sejam realizados.

O oitavo elemento da estrutura de controle interno segundo COSO (2007), é o monitoramento que irá avaliar a organização de maneira geral, monitorando e fazendo

modificações segundo as circunstâncias, levando em consideração as particularidades de cada corporação. Para Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 505) o monitoramento é importante para a “adequação dos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos”.

As duas estruturas de controle interno propostas se assemelham em diversos aspectos. O modelo proposto por Crepaldi e Crepaldi (2019), não contempla os elementos de fixação de objetivos e identificação de eventos, devido a estes elementos possuírem características voltadas à gestão de risco e governança corporativa. Na proposta apresentada nesta pesquisa, utilizar-se-á a estrutura de Crepaldi e Crepaldi (2019), pois o ponto específico desta pesquisa, é o estudo da utilização do controle interno em uma empresa de porte médio.

Além da estrutura para implementação e desenvolvimento do controle interno, Almeida (2019) expõe os princípios fundamentais que devem ser observados para melhor resultados dos controles, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Princípios fundamentais para um sistema de controle interno

Princípios	Descrição
Responsabilidade	As atribuições dos funcionários e setores da empresa, devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito.
Rotinas Internas	A empresa deve definir todas as suas rotinas internas por meio de manuais, incluindo instruções detalhadas.
Acesso aos ativos	A empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre esses.
Segregação de Funções	Consiste no estabelecimento de que uma pessoa não tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis.
Confronto dos Ativos com Registros	A empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade, para detectar desfalques.
Amarrações do Sistema	O sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.
Auditoria Interna	É importante para verificação periódica dos controles internos e das normas internas estabelecidas.
Custo x Benefício	O custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter.

Nota. Fonte: Adaptado de “Auditoria: abordagem moderna e completa” de M. C. Almeida, 2019.

A gestão da empresa é responsável por estabelecer e implementar o controle interno, além de supervisionar se os procedimentos e normas estabelecidas estão sendo seguidas corretamente. Assim, para melhor adoção dos controles internos é importante que sejam observados os princípios fundamentais de um sistema de controle interno, visto que estes permitem que o sistema funcione de maneira adequada, contemplando todos os aspectos relevantes no contexto organizacional, independente do porte da empresa. (Almeida, 2019; Barbosa & Santos, 2019).

3 Metodologia

Caracteriza-se essa pesquisa como descritiva com abordagem qualitativa, tendo como estratégia o estudo de caso. A pesquisa descritiva evidencia as características de um fenômeno, métodos e mecanismos existentes na realidade do contexto estudado, por meio de descrição com precisão dos fatos de determinada realidade sem influência ou interferência do pesquisador (Gil, 2018). Na abordagem qualitativa desenvolve-se análise e interpretação de aspectos do objeto observado para entender a situação no contexto em questão, abrangendo a obtenção de dados descritivos a partir do contato direto do pesquisador com o contexto estudado, destacando mais o processo do que o produto (Marconi & Lakatos, 2019).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa baseada em coleta e análise de dados. Gil (2018), complementa que pode ser definido como o estudo profundo de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Nesse sentido, esta pesquisa utiliza-se da estratégia do estudo de caso em uma empresa transportadora escolhida intencionalmente devido ao acesso que os pesquisadores têm à mesma, para obtenção de dados que permitem responder a problemática proposta. A coleta de dados ocorreu no período de setembro a novembro de 2020, por meio de técnicas de observação, análise de documentos e realização de entrevista com o gestor principal. É necessário relatar que um dos pesquisadores é colaborador da empresa há dois anos e desempenha a função de *Controller*, sendo ele o responsável pela coleta de dados utilizados nesta pesquisa, com autorização e total consentimento dos gestores e proprietários.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa objeto deste estudo é uma transportadora estabelecida na cidade de Goiânia, estado de Goiás, que possui como atividade econômica principal o transporte rodoviário de carga líquida, exceto produtos perigosos. Atualmente possui 38 (trinta e oito) colaboradores e 2 (dois) sócios. O faturamento médio anual da empresa é de 49 milhões, caracterizando-se como empresa de médio porte, conforme definições do BNDES o qual classifica como média empresa aquelas que faturam acima de 4,8 milhões até o limite de 300 milhões ao ano (BNDES, 2020).

A estrutura organizacional é segregada em Diretoria e mais sete departamentos: *controller*, departamento de oficina, departamento de frota, departamento de logística e

Comercial, departamento administrativo, departamento Financeiro e departamento de RH. Esta hierarquia pode ser visualizada na Figura 1.

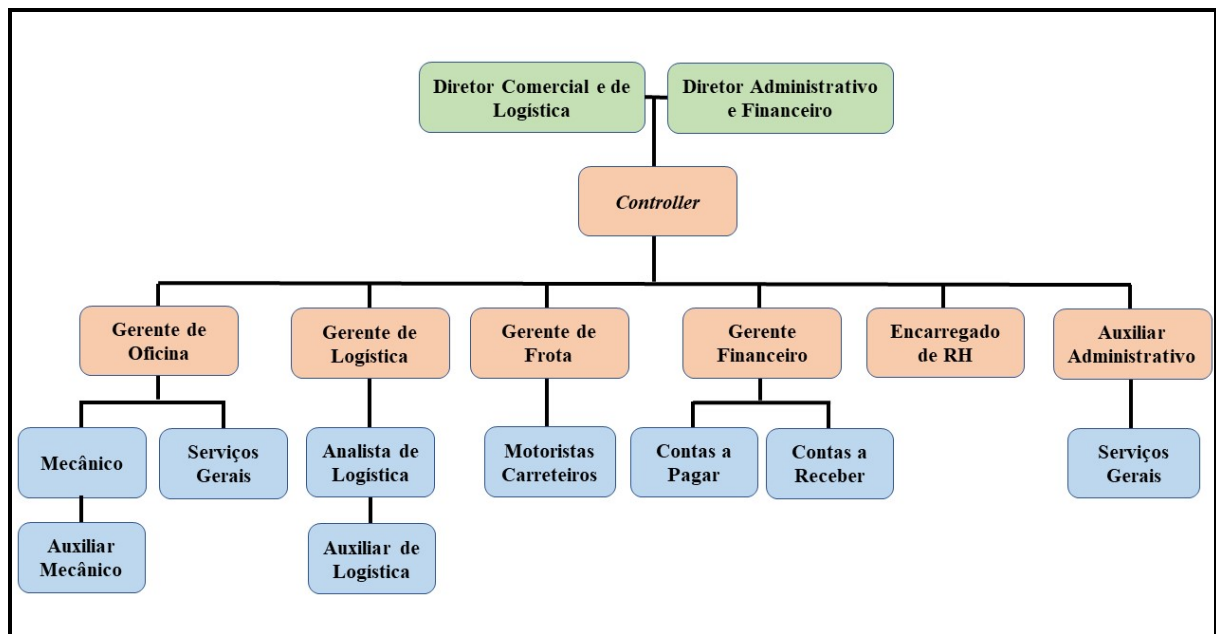


Figura 1. Organograma da empresa

O sistema operacional utilizado pela organização é o SAT, neste abrange o financeiro; logística; frota e RH, ademais, possui armazenamento tanto interno quanto em nuvens. A empresa possui serviços terceirizados, dentre estes encontra-se: contabilidade; informática e telefonia; assessoria jurídica e manutenção de ar condicionado.

4 Resultados e Discussões

Neste item serão apresentados os resultados obtidos na coleta de dados e a análise dos mesmos, segregados por área da empresa, e sendo avaliado os elementos da estrutura de sistema de controle interno proposto por Crepaldi e Crepaldi (2019), bem como os princípios fundamentais de um sistema de controle apresentados por Almeida (2019). Destaca-se que todas as informações apresentadas neste tópico foram extraídas da análise de documentos, observações e da entrevista realizada.

4.1 Ambiente organizacional

A empresa possui um Código de Ética e Conduta interno com o objetivo de oferecer esclarecimento a respeito das condutas éticas e morais que orientam o compromisso da companhia com a retidão dos negócios e relacionamentos internos e externos. Ademais, visa reforçar as práticas de um ambiente saudável de trabalho e de negócios que estimule a ética, o

respeito mútuo e a integridade física e moral de todos. Este código está no formato de cartilha e é entregue ao colaborador quando admitido.

Por meio deste código que é fornecido a toda a equipe, a empresa visa cumprir sua missão e visão, sempre observando os valores por ela defendidos. Estes itens estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Missão, visão e valores da empresa

Missão	Visão	Valores
Ser conhecidos como especialistas em transporte, através da agilidade, responsabilidade e segurança	Tornar-se a maior e melhor transportadora de carga líquida do país, atuando com excelência nos processos internos e desenvolvimento de pessoas.	Ética, Transparência, Efetividade, Competência, Excelência e Respeito com os colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes.

Os valores, a visão e a missão da empresa são divulgadas por escrito na cartilha do seu Código de Ética e Conduta, além dessa forma de comunicação, a gestão dedica um momento quando da admissão de colaboradores para apresentar seu código de conduta e esclarecer a postura esperada. E, retomam esses elementos nas reuniões realizadas com a equipe. Diante disso, a empresa exige que o funcionário saiba dos valores, visão e missão organizacional com o intuito de que trabalhem em conjunto e em sinergia para garantir o cumprimento destes.

A cultura organizacional da empresa é pautada na comunicação, inovação, honestidade e altruísmo, visando tratar todos igualmente e com respeito independente de hierarquia, pois acredita que isso além de permitir alcançar bons resultados para organização, ajuda a crescer cada vez mais.

Quanto a gestão, é notório que a empresa opta pela descentralização, de modo que as decisões são tomadas pela diretoria e muitas vezes em conjunto com as gerências, além disso, concede abertura aos colaboradores de poder compartilhar e sugerir melhorias. A empresa realiza mensalmente confraternização para comemoração dos aniversariantes do mês; há confraternização de final de ano; possui premiações e “funcionário do mês” para os colaboradores que se destacaram e concede brindes aos colaboradores nas festas de fim de ano.

A partir da observação e constatação destas práticas, é possível inferir que a empresa consegue atender ao primeiro elemento da estrutura do controle interno, que é o “*ambiente de controle*”, uma vez que busca fortalecer sua cultura organizacional e preza por um ambiente de trabalho agradável em que o colaborador se sinta bem.

A seguir apresenta-se uma análise individualizada de cada área e departamento da empresa.

4.1.1 Diretoria

As funções da diretoria são divididas entre os dois sócios proprietários. Um deles é o Diretor Comercial e de Logística responsável por coordenar e supervisionar os departamentos de Oficina, Logística e Comercial e Frota, auxiliar o Contas a Receber acerca das inadimplências e fechar contratos com clientes. O outro sócio é o Diretor Administrativo e Financeiro responsável por coordenar e supervisionar os departamentos Administrativo, Financeiro e RH, bem como efetuar a contratação de empresas que prestam serviços de informática, telefonia, elétrica e hidráulica.

Para compreender o contexto em que a diretoria é exercida, foi realizada uma entrevista com apenas um dos diretores devido à disponibilidade dos mesmos que possuem uma agenda apertada. A entrevista aconteceu no dia 05 de dezembro de 2020, teve duração de 00:20 (vinte minutos) e foi gravada conforme autorização. O entrevistado foi o diretor administrativo e financeiro, que possui graduação em administração e especialização em *marketing*. Os resultados da entrevista estão sintetizados na Tabela 4.

Tabela 4

Síntese da entrevista com o diretor comercial e de logística

Questionamentos	Resposta na íntegra do entrevistado
1. A empresa possui missão, visão e valores estabelecidos? Como são divulgados?	Sim. Por escrito na cartilha do código de ética e conduta e é discutido no momento de admissão do colaborador e em reuniões com a equipe.
2. A empresa possui algum manual de conduta ou manual de ética? Como disponibiliza?	Sim, possui. No departamento pessoal.
3. A empresa possui um plano organizacional que inclua a delegação de funções responsabilidades de cada departamento/colaborador, estabelecido?	Sim, somente por departamento. As funções e a responsabilidade de cada departamento é divulgado por escrito na admissão e nas reuniões.
4. A empresa possui uma política formalizada e definida a respeito de controles internos que devem ser utilizados em cada área da empresa?	Sim, é divulgado por escrito na admissão e nas reuniões.
5. A empresa possui pessoal com treinamento e experiências necessários para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades?	Sim. Isso é o que toda empresa tem que buscar e agente também tem e busca. Talvez esse seja o desafio das empresas.
6. Com que frequência a empresa realiza treinamentos e qualificação da sua mão de obra?	Não há prazo estabelecido disso. É uma situação em que a direção quem define.
7. A empresa possui adequados procedimentos para autorização e aprovação de transações?	Sim, nós temos um procedimento desenhado, já pre estabelecido a nível de diretoria.
8. A empresa possui manuais de procedimentos detalhados para as transações diárias?	Não.
9. Acredita que os controles internos utilizados atualmente pela empresa, são suficientes para prevenir erros e proteger contra fraudes?	Sim, a empresa já tem 11 anos de mercado e consegue se sair bem nessa questão, nunca teve nenhuma eventualidade quanto a isso.
10. Enquanto gestor, você consegue acompanhar o desempenho de todos os setores da empresa? Como?	Sim. Existem os coordenadores que sempre me passam um <i>feedback</i> com reuniões periódicas e quando possível, eu visito cada setor da empresa.

11. Os sistemas de informação utilizados pela empresa são suficientes para garantir a boa comunicação entre todos os setores? E são suficientes para a gestão?	Sim, relativamente bacana isso aí sim.
12. A empresa já teve prejuízos financeiros e econômicos devido a erros operacionais de colaboradores? Se sim, como lidou com a situação?	Sim, tentei entender primeiro o que ocasionou o erro e posteriormente melhorar os procedimentos internos para não ocorrer novamente o mesmo erro.

As informações obtidas a partir da entrevista, confirmam os resultados da observação quanto aos aspectos do ambiente organizacional que a empresa mantém para o desenvolvimento de suas atividades, contendo um manual de conduta que é divulgado e reforçado nas reuniões. Possui clareza quanto à definição de funções e responsabilidades de cada setor e, mesmo não havendo um manual de operações e rotinas, as atividades realizadas em cada departamento foram bem definidas pela prática ao longo do tempo e com o auxílio do sistema de informação, o que tem funcionado, segundo o diretor pois durante o tempo de atuação da empresa não ocorreu problemas com fraudes ou desvios, isso mostra que os controles são bons.

Nota-se também que a gestão busca acompanhar o desempenho de modo geral da empresa e de cada setor, buscando proximidade como foi relatado, sempre que possível passam visitando cada departamento, para verificar como estão e dão bastante destaque para as reuniões, que é pontuado pelo entrevistado como *“as reuniões é o principal para agente estar sempre bem próximo de cada departamento, para que a tomada de decisões seja sempre mais precisa possível”*. Esses resultados permitem compreender que a empresa possui todos os elementos da estrutura de controle interno proposto por Crepaldi e Crepaldi (2019).

4.1.2 Controller

O departamento do *Controller* é composto por apenas um colaborador, responsável por auxiliar nas análises contábeis e tributárias e outros juntamente com os escritórios contábeis e advocatício; acompanha, organiza e envia documentos necessários para abertura de crédito juntos aos bancos e fornecedores; realiza o cadastro de usuários de todos os colaboradores da empresa junto ao sistema SAT e e-mails; auxilia no plano de despesas e receitas; realiza conciliação de caixa; auxilia na contratação de prestadoras de serviços; verifica a gestão financeira e supervisiona e dá suporte para todos os departamentos da empresa.

Neste departamento, não foi observado falhas no controle interno da empresa, até porque é um setor que contribui para o funcionamento dos controles e ajuda a supervisionar os demais departamentos da empresa. Possui suas funções e responsabilidades claramente definidas, executa procedimentos de controle, e trabalha intensamente com geração e

fornecimento de informações. Essas características evidenciam a presença dos elementos de estrutura do controle interno.

4.1.3 Departamento de oficina

O Departamento de Oficina é composto por 4 colaboradores. O gerente de oficina é responsável por coordenar e supervisionar a equipe desse departamento, além disso, ele autoriza serviços e compra de peças junto ao Gerente de Logística e Gestor de Frota. O Mecânico e o Auxiliar de Mecânico ficam responsáveis pela manutenção protetiva e corretiva dos caminhões; troca de peças em geral; lubrificação e soldas de cavalos e carretas. Já o Serviços Gerais efetua a busca de peças para Oficina; zela da estrutura do terreno; zela da estrutura do escritório; realiza a manutenção nos aparelhos de ar-condicionado; realiza entrega de documentos junto aos cartórios e bancos.

Percebe-se que a equipe não possui qualificações específicas acerca da função realizada, entretanto, conseguem desempenhar atendendo as necessidades da empresa. Quanto a isso, pontua-se que caso a empresa fornecesse cursos de qualificações poderia ajudar os colaboradores a realizar suas atividades com maior eficiência, visto que, a tecnologia avança, assim, criando novos equipamentos que poderiam agilizar o serviço e ajudar estes colaboradores efetuar o trabalho com maior excelência e, trazendo melhores resultados para a própria organização.

Outro ponto importante observado neste departamento é quanto ao uso do equipamento de proteção individual (EPI), por parte dos colaboradores visto que exercem atividades de exposição ao risco. Isso pode ser constatado durante o tempo de realização da pesquisa em que se observou que os colaboradores não estavam usando todos os EPI's necessários para sua segurança. Dessa forma, foi questionando ao RH se há o repasse dos EPI's e o treinamento acerca da importância de utilizar estes equipamentos. Diante das respostas obtidas, conclui-se que é entregue o equipamento, porém não há o devido esclarecimento da importância do uso, nem o acompanhamento para verificação do uso.

Portanto, neste departamento, nota-se a clareza quanto ao ambiente de controle por meio das claras definições de funções, entretanto, quanto aos procedimentos de controle, informação, comunicação e monitoramento estes necessitam de atenção. A empresa pode melhorar o controle interno do seu departamento de oficina com a oferta de cursos de qualificação profissional e realização de treinamentos de segurança do trabalho.

4.1.4 Departamento de frota

O departamento de frota é composto por 24 colaboradores. O gestor de frota é responsável por administrar a estrutura da frota; analisar, controlar e planejar os gastos da frota em geral; autorizar juntamente com o Gerente de Oficina a compra de peças e serviços para a frota; monitorar a manutenção dos veículos preventiva e corretiva; monitorar rotas para melhorar eficiência; gerenciar e supervisionar motoristas; analisar e acompanhar legislação de trânsito; verificar a rentabilidade da frota; realizar conferência dos vales e despesas para o departamento de RH realizar o acerto de viagens dos motoristas; autorizar vales para os motoristas junto aos postos e efetuar lançamento de Multas de Trânsito. Já os Motoristas Carreteiro realizam somente o carregamento e transporte da carga.

Durante a pesquisa de campo foi questionando ao Gestor de Frota se os motoristas da empresa realizam treinamentos acerca da logística e condução para realizar as viagens com maior eficiência e segurança. Diante disto, o colaborador informou que não é efetuado treinamentos ao admitir motoristas. Pode-se considerar isto como falha no departamento, uma vez que, poderia auxiliar o gestor de frota a melhorar o custo/benefício das viagens efetuadas, conduzir o veículo com maior responsabilidade e evitar a ocorrência de multas.

Outra falha observada foi que o Gestor de Frota verifica se há multas somente quando irá realizar o pagamento do IPVA. Visto isto, considera-se que o departamento não possui um controle para evitar a ocorrência de multas causadas pelos condutores dos caminhões e tão pouco aproveita dos benefícios oferecidos pelo Estado ao realizar o pagamento das multas antecipadas que poderia ajudar a empresa ter menores gastos.

Quanto aos elementos da estrutura de controle, observa-se que há clareza na definição de funções e responsabilidades, os procedimentos de controles também acontecem, assim como a informação e comunicação visto que esse departamento trabalha em constante comunicação com outros. Entretanto, alguns destes elementos podem ser melhorados, de modo que o departamento necessita de reavaliação acerca do oferecimento de treinamentos aos motoristas quando os admitir e melhorar o controle interno acerca da avaliação de multas. Isso ajudará na eficiência dos processos, redução de custos e consequentemente melhoria dos resultados.

4.1.5 Departamento de logística e comercial

O departamento de logística e comercial é composto por 3 colaboradores. O gerente de logística é responsável por autorizar vales dos motoristas terceirizados junto aos postos; auxiliar a diretoria com a documentação da frota; autorizar e acompanhar contratação de seguros; informar sinistros junto a seguradora e supervisionar equipe da Logística. A Analista de Logística e a Auxiliar de Logística são responsáveis por cadastro de clientes e veículos; baixa

de veículos vendidos; emitir pedido, CTE e manifesto; emitir guia de ICMS; consultar motorista junto a seguradora; lançar adiantamento e acertos de motoristas terceiros e verificar e-mail da Logística.

Ao realizar a pesquisa de campo foi questionando ao Gerente de Logística se a empresa já teve prejuízos financeiros e, se sim, qual a maior ocorrência deste prejuízo e que procedimentos são efetuados para evitar repeti-los. Foi informado que já ocorreu sim e os prejuízos são, geralmente, devido a emissão de ICMS com alíquota errada e que o procedimento realizado é a conferência por parte do Gerente ou Diretor deste departamento. Assim, observa-se uma falha de controle interno, visto que, a empresa não possui procedimentos para consultar as alíquotas de ICMS corretas e não tem a devida conferência das guias. Além disso, foi informado que ocorre emissão de CTE's (Conhecimento de Transporte Eletrônico) incorretos e que as maiores ocorrências são devido a erros no tomador de serviço. Dessa forma, há falha no controle interno da empresa.

Portanto, aqui os elementos de procedimentos de controle, informação, comunicação e monitoramento apresentam falhas, de modo que os controles para evitar repetir tais erros não é eficaz, e as pessoas responsáveis pelas conferências possuem muitas atribuições a sua função, nem sempre conseguindo conferir. Dessa forma, a empresa poderia avaliar a necessidade de contratar um colaborador com conhecimentos específicos acerca de legislação tributária e emissão de CTE'S para realizar as devidas conferências para que evite prejuízos ou implantar novos procedimentos que evitem a repetição dos erros, bem como treinamentos específicos e assim, melhorando o controle interno deste departamento.

4.1.6 Departamento Administrativo

O departamento administrativo é composto por 2 colaboradores. A Auxiliar Administrativo é responsável por atender e direcionar ligações; despachar documentos; auxiliar na organização dos arquivos em geral; auxiliar no contas a pagar nos lançamentos, efetuar entrega de uniformes e auxiliar no controle de estoque de uniformes e equipamentos de EPI. A responsável pelos serviços gerais auxilia na limpeza, higienização e na organização da empresa, zela pela conservação de móveis, equipamentos e utensílios e prepara e serve bebidas tais como: água, chá e café.

Neste departamento, observou-se pelas atividades repassadas de cada colaborador que há um acúmulo de função por parte da Auxiliar Administrativa, a qual também possui acesso às informações dos Departamento Financeiro e de RH considerando, assim, uma falha no controle interno, já que, não há segregação de função e, essa situação coloca a empresa em risco

de desvios ou fraudes, sendo recomendado que haja limitação nos acessos, deixando-os somente o necessário para o desempenho da função. Além disso, a empresa poderia avaliar a função da Auxiliar Administrativa e confirmando a sobrecarga, que seja resolvida por meio de contratações de novos colaboradores para auxiliar o Departamento Financeiro e Departamento de RH.

Assim, avaliando os elementos da estrutura, nota-se que o ambiente de controle é presente, havendo a definição de atribuições e responsabilidades, mas os procedimentos de controles apresentam a falha citada no parágrafo anterior. Os demais elementos como informação e comunicação e monitoramento também se mostram presentes.

4.1.7 Departamento financeiro

O departamento financeiro é composto por 3 colaboradores. A gerente de financeiro é responsável por analisar e gerir os Relatórios Financeiros (DRE, Rentabilidade e Produtividade); executar os pagamentos; acompanhar e verificar DDA's (Débito Direto Autorizado); supervisionar o Contas à Pagar e o Contas à Receber. Já o Contas a Pagar fica responsável por efetuar os lançamentos de todos os pagamentos; organizar arquivos financeiros; verificar procedência das notas fiscais e recibos de peças/serviços; organizar a pasta do contas a pagar e provisionar semanalmente as despesas para Gerente de Financeiro; verificar os DDA's que a Gerente Financeiro envia e verificar e-mail do Financeiro.

Enquanto o Contas a Receber fica responsável por verificar os e-mails, os recebimentos e as quebras; provisiona semanalmente os recebimentos para Gerente de Financeiro; efetua cobranças e confirmações de recebimento; gera boletos e envia juntamente com os devidos documentos (CTE, Fatura e arquivo xml) para os clientes, baixa os recebimentos, organiza o arquivo do Contas a Receber e verifica inadimplências.

Quanto aos elementos da estrutura de controle nota-se a existência e funcionamento de todos, as funções claramente definidas, os procedimentos de controles executados, o monitoramento e informação e comunicação, não apresentando falhas operacionais que prejudicaria o controle interno da empresa. A ressalva ser feita está relacionada ao departamento administrativo quanto ao acesso que o mesmo possui a respeito das informações do financeiro.

4.1.8 Departamento de RH

O departamento de RH é composto por apenas um colaborador que é a Encarregada de RH, responsável por preenchimento das Fichas de Cadastro dos colaboradores; organização do arquivo dos documentos dos funcionários; verificar e-mail; organizar as divulgações de

vaga/currículos; organizar junto a contabilidade as admissões e demissões; autorizar junto a Clínica do Trabalho a realização de exames admissionais, periódicos e demissionais; conferir folha de pagamento, férias e rescisões; lançar férias, adiantamentos, rescisão, vales transporte e refeição; gerar acertos de salário (conferência dos vales e despesas junto ao departamento de Frota e efetuar o lançamento); acompanhar junto ao fornecedor a fabricação de uniformes e crachás; controlar o estoque de uniformes e equipamentos de EPI.

Neste departamento também se observa a presença e funcionamento de todos os elementos da estrutura de controle, e não foi observado falhas que prejudicaria o controle interno da empresa, com ressalva também quanto ao departamento administrativo que possui acesso às informações deste setor, não sendo o adequado.

4.2 Sistema de controle interno

Para melhor avaliar a presença e o funcionamento do sistema de controle interno da empresa em conformidade com a estrutura proposta por Crepaldi e Crepaldi (2019), optou-se por elencar itens observados dentro de cada elemento da estrutura, a fim de sintetizar e contemplar o máximo de detalhes possível a respeito da verificação feita, conforme apresentados nas Tabelas 5 a 9.

Tabela 5

Avaliação da estrutura: elemento “ambiente de controle”

Elemento da Estrutura	Itens avaliados	Observações
I) Ambiente de Controle	1.1 Possui algum manual de procedimentos específico?	Não possui. Entretanto, possui rotinas e procedimentos bem estabelecidos.
	1.2 As funções e responsabilidades de cada colaborador são claramente definidas? por escrito?	Sim, há um arquivo em word com a função e responsabilidade de cada colaborador, no qual é repassado na admissão
	1.3 Há treinamentos quando o colaborador inicia?	Sim, é feito por colaboradores antigos
	1.4 Há treinamentos e qualificação? com que frequência?	Não há fornecimento de qualificações ou exigência de treinamentos
	1.5 Existem metas? Como são explicitadas aos departamentos/colaboradores?	Sim, são explicitadas através dos painéis do sistema e reuniões

Quanto ao elemento do *ambiente de controle*, observa-se que a empresa cuida do seu ambiente organizacional, por meio do fortalecimento da cultura, divulgação do código de conduta, missão, visão e valores. As funções e responsabilidades são claramente definidas e comunicadas aos departamentos. Além disso, há metas a serem cumpridas pela equipe. Todavia, a empresa não possui procedimentos específicos e nem treinamentos e qualificações externas. Diante disso, a empresa possui este elemento.

Tabela 6

Avaliação da estrutura: elemento “mapeamento e avaliação de riscos”

Elemento da Estrutura	Itens avaliados	Observações
II) Mapeamento e Avaliação de Risco	2.1 A empresa tem uma política clara a respeito de como lidar com erros/problemas deste departamento?	Não possui. Apenas os procedimentos operacionais já tradicionalmente realizados.
	2.2 A empresa consegue prevenir erros/problemas?	Sim, na sua grande maioria
	2.3 Caso erros aconteçam, a empresa consegue identificar?	Sim, por meio do acompanhamento feito de cada departamento
	2.4 Quando identificado o erro, como a empresa reage?	Tenta entender primeiro o que ocasionou o erro, para saber o que corrigir
	2.5 Após erros, a empresa ajusta processos ou algo, no sentido de evitar que volte a se repetir?	Sim, por meio de reuniões com a equipe para melhorar os procedimentos a fim de evitar repetir o erro

Na avaliação do elemento “*mapeamento e avaliação de riscos*” observa-se a presença de maneira bem subjetiva, pois a empresa não apresenta uma política clara acerca dos erros, e como proceder diante deles, porém consegue precavê-los. Além disso, em todo tempo de operação nunca teve problemas com desvios ou fraudes, evidenciando que consegue controlar os riscos. Quando ocorre a identificação dos erros, o procedimento é entender o que o ocasionou, após isto procura processos para não os repetir, com exceção para os departamentos de logística e de frotas, em que os erros operacionais se repetem com certa frequência.

Tabela 7

Avaliação da estrutura: elemento “procedimentos de controle”

Elemento da Estrutura	Itens avaliados	Observações
III) Procedimentos de Controle	3.1 Como é feito o controle das atribuições do departamento?	Organograma e cartilha
	3.2 Existem controles específicos por colaborador?	Somente por departamento
	3.3 Existe limitação de acessos aos ativos ou ao sistema por senhas?	Sim, o <i>controller</i> que efetua o cadastro de usuários
	3.4 É identificado o responsável de toda operação realizada na empresa?	Sim, por meio do usuário que acessa o sistema
	3.5 Existe algum tipo de conferência “confronto dos ativos com o registro?”	Sim, o <i>controller</i> da empresa realiza as devidas conferências

O elemento “*procedimentos de controle*” observa-se presente e conforme observações e relato do diretor, apesar de não haver um manual de tarefas, existe o estabelecimento de procedimentos que já são executados e conhecidos pelos colaboradores e, quando ocorrem contratações, uns colaboradores ensinam os demais, se perpetuando as práticas já existentes.

Destaca-se que a gestão descentralizada permite que sejam feitas sugestões de melhorias pelos próprios funcionários. As atribuições e responsabilidades estão definidas por organograma e do arquivo em word disponibilizado pelo RH. Quanto à conduta esperada, é aquela definida no manual de ética.

Assim, são notórios o uso de controles em cada departamento, tendo acessos limitados e o responsável por toda operação e conferência de ativos é feita pelo *Controller*. Entretanto, destaca-se o acesso que o departamento administrativo tem às informações do financeiro e do Rh, o que precisa ser reconsiderado pela empresa. Bem como a repetição de erros operacionais que ocorre nos departamentos de logística quando da emissão de CTE's e guias de impostos, e as infrações e multas ocasionadas pelos motoristas carreteiro. Ambas situações estão consumindo recursos da empresa e poderiam ser evitados, a partir da melhoria dos controles internos, pelo melhor treinamento da equipe ou ainda pela contratação de pessoas já qualificadas.

Tabela 8

Avaliação da estrutura: elemento “informação e comunicação”

Elemento da Estrutura	Itens avaliados	Observações
IV) Informação e Comunicação	4.1 O sistema de informação utilizado realiza bloqueios que evitem erros?	Sim
	4.2 O departamento recebe as informações necessárias a tempo?	Sim
	4.3 O departamento repassa as informações necessárias a tempo?	Sim
	4.4 Existe uma boa comunicação interna e externa?	Sim
	4.5 Os relatórios emitidos atendem as necessidades da gestão?	Sim

Quanto ao elemento “*informação e comunicação*” observa-se a sua existência e ampla utilização, visto que para a execução dos procedimentos operacionais de todos os departamentos, várias informações são necessárias e são também comunicadas para os departamentos que necessitam. Essa integração e comunicação é facilitada pela utilização do sistema de informação SAT. O sistema possui bloqueios para que evite erros. Tanto o recebimento quanto o repasse de informações são em tempo hábil. Existe uma boa comunicação tanto externa como interna. Além disso, há relatórios gerenciais que atendem as necessidades das duas diretorias que são as responsáveis pela gestão.

Tabela 9

Avaliação da estrutura: elemento “monitoramento”

Elemento da Estrutura	Itens avaliados	Observações
V) Monitoramento	5.1 A eficácia dos controles utilizados pelo departamento é avaliada?	Sim, constantemente acompanhado pelos diretores
	5.2 São realizadas reuniões para acompanhar o funcionamento do departamento?	Sim, com bastante frequência
	5.3 Existe avaliação das metas do departamento?	Sim
	5.4 Existe avaliação das metas individuais dos colaboradores?	Sim
	5.5 Há algum tipo de punição caso metas não sejam alcançadas ou erros aconteçam?	Não, em caso de erros, os superiores somente chamam atenção do colaborador e solicita a criação de métodos para prevenir o acontecimento do mesmo erro novamente

Na avaliação do elemento “*monitoramento*” pode-se inferir que a empresa possui e de maneira bastante eficiente, visto que são realizadas reuniões com bastante frequência e nestas reuniões são discutidos pontos de melhoria, bem como parabenizados pelo que foi atendido. Além disso a diretoria tenta sempre visitar cada setor para manter proximidade e conseguir acompanhar o desempenho das atividades operacionais. O fato de a empresa ter um departamento específico para *controller* contribui muito para esse acompanhamento, visto que o mesmo consegue-se fazer mais presente nas rotinas operacionais. Acrescenta-se também que a empresa faz o monitoramento e avaliação acerca das metas tanto individual como do departamento e, não aplica punições quando não é alcançado as metas ou erros.

Diante disso, conclui-se que a estrutura de controle interno utilizado pela empresa atende ao proposto por Crepaldi e Crepaldi (2019), visto que ela apresenta e utiliza todos os elementos: ambiente de controle, mapeamento e avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento, apesar das falhas já pontuadas e que podem ser melhoradas.

Após avaliar a estrutura do sistema de controle, observou-se quanto ao cumprimento dos princípios fundamentais do controle apontados por Almeida (2019), conforme sintetiza-se na Tabela 10.

Tabela 10
Avaliação dos princípios de controle interno

Princípios	Avaliação na empresa
Responsabilidade	A empresa tem claramente definido para cada departamento, divulgando por meio de organograma e relatório do word
Rotinas Internas	A empresa tem bem estabelecido pelas práticas e tradição que se perpassam, não possuindo um manual de tarefas e operações
Acesso aos Ativos	De modo geral sim, e o <i>controller</i> contribui ao controlar os cadastros de usuários e acessos às informações
Segregação de Funções	Há essa segregação, em todos os departamentos com exceção do Administrativo que acessa informações de outros departamentos
Confronto dos Ativos com o Registro Amarrações do Sistema	Sob a responsabilidade do <i>controller</i> realizar essa conferência Possui por meio das autorizações e limites de acessos ao sistema

Auditoria Interna	Não possui.
Custo x benefício	Sim, pois os benefícios recebidos são superiores aos investimentos e despesas com sistemas e controles

Em face ao apresentado pode-se inferir que a empresa possui uma estrutura completa de sistema de controle interno, bem estabelecida e utilizada a nível organizacional, apesar das falhas operacionais já pontuadas e, que atende a sete do total de oito princípios do controle, não possuindo apenas a auditoria interna.

Considerações finais

O presente estudo buscou avaliar se a estrutura de controle interno apresentado pela empresa estudada pode ser considerada como adequada e suficiente a partir da literatura sobre o assunto, diante disso foi verificado a estrutura dos controles internos utilizados em uma empresa de transporte de carga líquida (óleo vegetal) de médio porte, estabelecida em Goiânia, com base nos elementos propostos por Crepaldi e Crepaldi (2019).

Os resultados obtidos mostraram a estrutura de controle interno utilizada pela empresa, é compatível com o modelo proposto, possuindo todos os elementos bem estabelecidos, mesmo apresentando algumas falhas quanto aos procedimentos operacionais e de controle nos departamentos de oficina, logística e frota, bem como no administrativo pela liberdade excessiva no acesso às informações de outros setores.

Diante disso, recomenda-se que no Departamento de Oficina seja realizado investimentos por meio da oferta de cursos de qualificação profissional e realização de treinamentos de segurança do trabalho para melhorar a qualidade do serviço realizado e reduzir riscos. Para o Departamento de Frota sugere-se que seja feita uma reavaliação acerca do oferecimento de treinamentos aos motoristas quando os admitir e melhorar o controle interno acerca da avaliação de multas.

Quanto ao Departamento de Logística e Comercial nota-se que é necessário realizar a contratação de uma pessoa com conhecimentos específicos acerca de legislação tributária e emissão de CTE'S para realizar as devidas conferências para que evite prejuízos ou aderir um novo procedimento que evite a repetição dos erros, e o treinamento adequado para esses novos procedimentos funcionarem e, assim, melhorar o controle interno, reduzir custos e melhorar os resultados da empresa. Quanto a isso alerta-se ainda que o fato de ocorrerem esse tipo de erros que envolvem informações para o fisco, podem em algum momento gerar infrações e ocasionar penalidades vultuosas para a empresa e, esse risco precisa ser mitigado urgentemente.

Para o Departamento Administrativo pontua-se a necessidade de avaliar a respeito de contratações para auxiliar o Departamento Financeiro e Departamento de RH para que não haja acúmulo de função nesse setor, ou revisar a distribuição de funções e responsabilidades existente hoje, de modo que seja possível aplicar a segregação de funções, pois a literatura não recomenda que um mesmo colaborador tenha acesso a duas áreas importantes da empresa, em termos de ativos físicos e informações pois isso oferece risco de fraudes ou desvios.

Complementarmente foi verificado o atendimento aos princípios fundamentais do controle apresentados por Almeida (2019), e constatou-se que a empresa cumpre a “responsabilidade” por meio da clara definição das funções e responsabilidades por departamento; “rotinas internas” atende parcialmente devido a ausência de manuais de tarefas e rotinas; “acesso aos ativos” cumpre também por meio das restrições de acessos pelo sistema; “segregação de funções” cumpre parcialmente visto que há liberdade excessiva ao departamento administrativo podendo acessar informações do setor financeiro e do RH; “confronto dos ativos com o registro” é realizado pelo *controller* que fica responsável por fazer tais conferências; “amarrações do sistema” é atendido parte pela diretoria parte pelo *controller* ao estabelecer os limites de acessos e aprovações e “relação custo x benefício” é notória pelos resultados e vantagens obtidas dos controles que são satisfatórias em relação aos valores pagos. O único princípio que a empresa não possui é a auditoria interna e, que talvez pelo porte da empresa, ainda não seja algo vantajoso especialmente considerando o custo benefício.

É importante destacar as limitações da pesquisa, sendo que a principal é o fato que os resultados encontrados nesta pesquisa se limitam na avaliação somente de uma transportadora. Dessa forma, sugere para pesquisas futuras que seja realizado um estudo multicaso com a observação de mais transportadoras e, também, um estudo do tipo levantamento em que seja possível fazer análises estatísticas e verificar se o porte empresarial influencia a ter um melhor controle interno.

Referências

- Almeida, M. C. (2019). *Auditoria: abordagem moderna e completa*. (9a ed.) São Paulo: Atlas.
- Barbosa, L. F. G., & Santos, O. M. dos. (2019). O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. *Pensar Contábil*. 21(74). 04-13 p. ISSN 2177-417X.
- BNDES, O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil). (2020). Porte de empresa. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>.
- COSO, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. (2007), *COSO Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada*. Jersey City: AICPA.
- Crepaldi, S. A. & Crepaldi, G. S. (2019). *Auditoria Contábil: teoria e prática*. (10a ed.) São Paulo: Atlas.
- Custódio, J. de J., Fukuro, T. Y., Pavão, J. A., & Ferreira, J. L. D. (2019). Análise do controle interno no setor de almoxarifado de uma empresa de transporte à luz da metodologia COSO. *Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*. ISSN 2237-3667. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v9i2>
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica*. (8a ed.) São Paulo: Atlas.
- Lima, H. M. A.; Melo, F. A. de O.; Reis, P. N. C.; Lima, C. C. de S. & Oliveira, V. M. de S. (2012). Controle Interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes Dentro das Organizações. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia IX SEGeT 2012*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416604.pdf>.
- Nascimento, J. P. S. do.; Gomes, D. W. R. & Oliveira, O. V. de. (2020). O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. *Revista Expressão Católica*, 9(1), p 19-27. ISSN: 2357-8483.
- Sousa, R. G.; Souto, S. D. A. S. & Nicolau, A. M. (2017). Em um mundo de incertezas: um *survey* sobre controle interno em uma perspectiva pública e privada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis. 14(31), p. 155-176. ISSN 2175-8069. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p155>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa tem como objetivo estudar a estruturação e aplicabilidade do sistema de controle interno utilizado pela empresa.

A sua participação é imprescindível para o êxito deste estudo, não havendo respostas 'certas' ou 'erradas', devendo cada resposta simplesmente refletir sua realidade pessoal e de sua empresa.

Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma a garantir a confidencialidade de cada participante e da empresa, preservando a integridade da informação.

Esclarecemos que a **sua participação é voluntária** e que não há qualquer tipo de contrapartida e que, caso decida não participar ou desistir da mesma, não haverá qualquer dano ou prejuízo.

Precisamos da sua participação e do seu consentimento para que os resultados deste estudo sejam apresentados em eventos e revistas científicas nacionais ou internacionais.

Serão necessários aproximadamente 15 minutos para responder todas as questões.

Desde já agradecemos. Sua participação é uma importante contribuição.

Você concorda com a participação e com os termos desta pesquisa?

() Sim

() Não

Roteiro Entrevista

1) Qual sua escolaridade?

2) Se possui ensino superior, qual a sua formação? _____

3) Se possui pós graduação, qual sua área de especialização? _____

4) A empresa possui **missão, visão e valores** estabelecidos?

Se sim, como são divulgados aos colaboradores?

5) A empresa possui algum manual de conduta ou manual de ética?

Se sim, disponibiliza aos seus colaboradores?

- 6)** A empresa possui um plano organizacional que inclua a delegação de funções e coordenação das responsabilidades de cada departamento/colaborador, claramente estabelecido? Se sim, como é divulgado aos colaboradores?
- 7)** A empresa possui uma política formalizada e definida a respeito de controles internos que devem ser utilizados em cada área da empresa? Se sim, como é divulgado aos colaboradores?
- 8)** A empresa possui pessoal com treinamento e experiências necessários para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades?
- 9)** Com que frequência a empresa realiza treinamentos e qualificação da sua mão de obra?
- 10)** A empresa possui adequados procedimentos para autorização e aprovação de transações (por exemplo: limite de crediários, limites de descontos, autorização e limites de compras, etc)?
- 11)** A empresa possui manuais de procedimentos detalhados, em suporte a política e diretrizes emitidas pela administração, para garantir consistência no processamento das transações diárias?
- 12)** Acredita que os controles internos utilizados atualmente pela empresa, são suficientes para prevenir erros e proteger contra fraudes?
- 13)** Enquanto gestor, você consegue acompanhar o desempenho de todos os setores da empresa? Como?
- 14)** Os sistemas de informação utilizados pela empresa são suficientes para garantir a boa comunicação entre todos os setores? E são suficientes para a gestão?
- 15)** A empresa já teve prejuízos financeiros e econômicos devido a erros operacionais de colaboradores? Se sim, como lidou com a situação?