

**A IMPORTÂNCIA DE PROCEDIMENTOS QUE ENVOLVEM O CONTROLE  
INTERNO NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DE PORTE  
MÉDIO**

Kamila Stéphanie da Silva<sup>1</sup>

José Antônio Rosa Machado<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar os procedimentos que envolvem o controle interno no departamento de compras de uma empresa de porte médio. Em termos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de caráter documental e bibliográfica, além de um estudo de caso realizado em uma empresa de médio porte do setor de fundição e siderurgia. Os resultados apresentados mostram um setor de compras deficitário, em função do processo de compras da empresa analisada, constatou-se a existência de possíveis gargalos no processo, que podem viabilizar brechas para erros ou fraudes. Isso possibilitou evidenciar que partir da aplicação de um procedimento de controle interno adequado nos processos de compras, os gargalos existentes poderão ser diminuídos. Foram sugeridas propostas de melhoria nas operações de compras da organização. Concluiu-se que um sistema de controle interno eficiente concede a previsão para o acontecimento de fraudes e mitiga o risco de erros e não conformidades.

**Palavras-chave:** Controle interno. *Controller*. Erros e fraudes.

**ABSTRACT**

This study aimed to analyze the procedures that involve internal control in the purchasing department of a medium-sized company. In methodological terms, this research is characterized as descriptive, of documentary, and bibliographic character, besides a case study carried out in a medium-sized company in the foundry and steel industry. The results presented showed a deficient purchasing sector, describing the purchasing process of the studied company, thus being able to verify the existence of possible bottlenecks in its process, which could open loopholes for errors or fraud. The results presented showed a deficient purchasing sector, describing the purchasing process of the analyzed company. Thus, it was found that there existence of possible bottlenecks in its process, which could open loopholes for errors or fraud. This made it possible to show that with the application of an adequate internal control procedure in the purchasing processes, the existing bottlenecks may be reduced, thus enabling the company's growth and contributing to its continuity, with proposals for improvement in the organization's purchasing operations being suggested. It was concluded that an efficient internal control system provides a prevision for the occurrence of fraud and mitigates the risk of errors and non-conformities.

**Keywords:** Internal control. *Controller*. Errors and fraud.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Ciências da Vida- Sete Lagoas/MG. E-mail: [kamila.silva@yahoo.com.br](mailto:kamila.silva@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração. E-mail: [machadojoseantoniorosa@gmail.com](mailto:machadojoseantoniorosa@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade é marcada pelas mudanças econômicas, sociais e financeiras, em que as empresas, os gestores buscam gradativamente se adaptarem a essa nova estrutura organizacional de modo a permanecerem competitivos em seus negócios. Verifica-se que muitas organizações, de diferentes segmentos, expressam enorme preocupação em aprimorar seus controles internos, a fim de que seus ativos mantenham a sua integridade protegida (ATTIE, 2018).

O controle interno visa garantir a continuidade das operações necessárias, das quais dependem as empresas para assegurar a fluidez e a obtenção de bons resultados, mas é comum não ser aplicado de forma correta por falta de entendimento dos gestores sobre a importância desses para as empresas. A inadequação ou não aplicação dos controles, pode levar a riscos de erros ou fraudes, o que conseqüentemente pode ameaçar a existência e continuidade da organização. Assim, a contabilidade dos resultados gerados por tais operações assume vital importância para gestores, que a utilizam na tomada de decisões (ATTIE, 2012). Diante do exposto, estipula-se como questão norteadora: como os procedimentos que envolvem o controle interno podem ajudar na mitigação de possíveis erros e fraudes dentro do departamento de compras da empresa estudada?

Assim, a hipótese apresentada foi a de que a implantação eficiente do controle interno contribui para que possam ser identificadas, prevenidas e corrigidas as perdas e riscos que comprometem podem comprometer a organização.

Justifica-se a predileção pelo tema em pauta, por se tratar de uma reflexão, relacionada às fragilidades existentes em relação à formulação do controle ideal. A relevância do tema no aspecto social, quanto à sua significância para a sociedade é por que, a empresa analisada gera empregos e recolhe impostos que são convertidos em benefícios para a sociedade. No campo científico e prático, pode trazer benefícios para a empresa analisada, e ainda, fornecer conhecimentos sobre o controle interno.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral, analisar os procedimentos que envolvem o controle interno no departamento de compras da empresa de porte médio analisada. Os objetivos específicos propostos são: apresentar as bases teóricas que fundamentam o controle interno como ferramenta da controladoria para o departamento de compras; descrever e verificar os processos de compras utilizados pela empresa analisada, identificar e sugerir mudanças com vistas à melhoria no processo de compra.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLADORIA**

No mundo contemporâneo há métodos para um desenvolvimento e desempenho melhores das tarefas contábeis que, a cada dia mais, vêm se modernizando de modo a valorizar e ampliar conhecimentos profissionais, como forma de garantir resultados melhores para a organização. Nesse sentido, a controladoria pode ser compreendida como uma ciência contábil evoluída, uma vez que engloba diversos setores da contabilidade. O conhecimento obtido em função do controle empresarial provém uma gestão econômica do negócio e das áreas operacionais, administração necessária para as diversas áreas de estudo, principalmente aquelas atreladas à contabilidade (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2004).

O objetivo da controladoria é de garantir que os gestores obtenham informações adequadas para a tomada de decisões, através da mensuração das alternativas econômicas com base em um sistema de informação. Considera ainda que os gestores têm o controle sobre o futuro da empresa, ou seja, a qualidade das decisões de planejamentos e controle gerencial é o fator chave do processo (GOMES; SOUZA; LUNKES, 2013).

Logo, a controladoria pode ser interpretada como uma ferramenta gerencial fundamental para a definição do plano de ação da alta gerência de uma organização. Desta forma, ela visa investigar e monitorar as razões das mudanças sobrevindas entre o planejado e o realizado (ATTIE, 2018). Além disso, esse meio também pode ser compreendido como o setor que tem como incumbência de fazer o planejamento, preparação, aplicação e manutenção da integração entre as informações dos setores contábeis, operacionais e financeiro, instituindo, assim, uma técnica da contabilidade nova e evoluída (SÁ; PACHECO, 2009).

Em linhas gerais, a atuação da controladoria é a forma de compreender as operações da organização, coletando dados, analisando-os em diferentes áreas e informando-os junto aos gestores para, então, disponibilizá-los conforme seu parecer, em tempo hábil para a tomada de decisão (GOMES; SOUZA; LUNKES, 2013; PADOVEZE, 2016).

#### *2.1.1 Business Controller*

*Business controller* ou *controller* é um profissional comumente do setor de contábeis com facilidade de interação com vários setores da empresa. É um cargo de alta responsabilidade que demanda respeito e, por isso, deve ser exercido por um profissional generalista, ou seja, alguém capaz de interagir com várias áreas (PADOVEZE, 2016).

Embora o mundo dos negócios seja composto por múltiplas informações, o *controller* ainda não é muito conhecido, mas, a cada dia mais, vem sendo considerado a profissão do século XXI (GOMES; SOUZA; LUNKES, 2013). Sendo responsável pela controladoria, ele pode influenciar e persuadir a alta gestão com o escopo de recomendar a melhor estratégia a ser adotada para a organização, porém não é função dele tomar decisões que afetam a atividade operacional da entidade. Seu trabalho é o de fiscalização da estratégia de ação traçada pela empresa, fazendo a supervisão das ações adotadas, sempre focando no resultado e desempenho, global e por setor (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2004).

Contudo, não é função do *controller* alcançar os resultados planejados, sendo os gestores os responsáveis pelas metas de suas respectivas áreas. O *controller* somente acompanha o monitoramento desses resultados através da integração de sistemas, correlacionando o planejado ao executado (PADOVEZE, 2016).

Portanto, para exercer o papel de *controller* é importante que ele trafegue em diversas funções e, igualmente, tenha como competências, a proatividade, integridade, imparcialidade, discrição e a responsabilidade, além de possuir conhecimentos nos âmbitos contábil, administrativo, econômico e financeiro. Isso porque todas as informações reunidas tendem a propiciar a melhor estratégia para que gestores tracem e escolham uma decisão do plano de ação no curto, médio e longo prazo.

## 2.2 CONTROLE INTERNO

Na gestão administrativa da organização, o controle interno em sua totalidade reúne e estabelece normas e métodos, cujo escopo é cumprir a política administrativa da empresa, de forma que seja proporcionada confiança no gerenciamento dos recursos (FRANCO; MARRA, 2007). O objetivo do controle interno baseia-se em assegurar que não ocorram erros graves que prejudiquem a organização, fazendo menção a proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos provenientes a erros ou irregularidades. Logo, o controle interno pode ser compreendido como uma ferramenta gerencial que aumenta a confiabilidade nos resultados decorrentes das transações e operações de uma organização sendo, portanto, a base para a definição do plano de ação da governança. Trata-se de um sistema da empresa que abrange o plano de organização,

assim como os deveres e as responsabilidades, como também todas as técnicas e medidas incorporadas na prática (ATTIE, 2018).

### 2.2.1 Avaliação do Controle Interno

A avaliação do controle interno é um procedimento de grande importância, sendo este um elemento que auxilia o planejamento da auditoria. A matéria em exame é a organização dos controles, como também a realização destes (SÁ; PACHECO, 2009). Ainda que a empresa possua boas normas de trabalho, contudo, caso seus empregados não as obedeçam e nem as cumpram, certamente existirão deficiências. Tornam-se objeto de avaliação e exame o plano de organização, as normas de trabalho, as rotinas de serviços e o fluxo dos documentos, ou seja, todos os procedimentos utilizados pela empresa que visam resguardar o seu patrimônio e seus fins. A avaliação do controle interno realizada pelo auditor implica em medidas importantes na relação de transações relevantes e ativos correlatos vinculados na auditoria, tendo como principal objetivo detectar erros e irregularidades de relevância material nos relatórios contábeis (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

### 2.2.2 Componentes do Controle Interno

Boynton et al. (2002) corroboram que o sistema de controle interno deve se ater a cinco componentes, sendo estes: (i) o ambiente de controle; (ii) a avaliação do risco; (iii) a atividade de controle; o (iv) monitoramento; e, por fim, (v) informação e comunicação, na qual cada componente abranja políticas e procedimentos de controle de suma relevância para a execução dos objetivos da empresa, ao que diz respeito à elaboração e apresentação de relatórios financeiros, submissão a normas e operações. O ambiente de controle refere-se à organização em si, influenciando a consciência dos empregados que executam tais controles. Desta forma, ele propicia fundamento para os demais componentes, já que esse fornece disciplina e estrutura.

Esse procedimento abrange vários objetivos, sendo executados em vários níveis organizacionais e funcionais, cujas categorias, tais como, segregação de funções, controles gerais, controle aplicativos, controles físicos e, finalmente, revisões de desempenho são vinculadas a esse método (ATTIE, 2018). Em linhas gerais, um sistema contábil eficaz propicia um manuseio das transações de forma a impedir erros ou classificações incorretas nas afirmativas providas da administração.

### 2.2.3 Relevância do Controle Interno para as Organizações

O aprimoramento dos controles internos de uma organização se justifica pela relação custo-benefício, pois o número de erros ou fraudes que um controle falho pode gerar, na maioria das vezes, pode ser bem mais significativo que os investimentos na melhoria dos deles. Para cada organização, certamente haverá uma despesa diferente para a implementação do controle interno, devido ao porte, segmento e política interna (ATTIE, 2018).

## 2.3 AUDITORIA

A auditoria é considerada uma ferramenta utilizada essencialmente em prol do aumento da credibilidade da empresa frente ao mercado, já que o parecer do auditor, após toda análise das transações da organização é feito sem restrição, sendo, portanto, de alta significância e positividade para o negócio. É utilizada na verificação de livros, documentos e registros, exame de informações e afirmações internas e externas, correlacionadas com o controle dos bens da entidade, sobre a qual se pretende aferir a veracidade desses dados, bem como das demonstrações contábeis deles resultantes (FRANCO; MARRA, 2007).

Com o intuito de cada dia se destacar no mercado, as empresas estão redirecionando e aplicando seus próprios recursos na auditoria. A preservação de seus lançamentos contábeis em ordem para uma validação é possivelmente um dos principais pretextos conectados a auditoria (ATTIE, 2018).

Outro forte indicador do aumento da procura pela auditoria é o de evitar erros e ilegalidades recorrentes nas empresas. Dito isso, a auditoria serve como uma espécie de validador das informações constantes nas demonstrações contábeis apresentadas pelas organizações (ASSI, 2018).

### 2.3.1 Erros e Fraudes

Para deixar clara a diferença entre erro e fraude é necessário separá-los e conceituá-los. Segundo o dicionário Aurélio, erro é definido como o ato de ou efeito de errar; engano; equívoco, entre outras significações (FERREIRA, 2020). O Conselho Federal de Contabilidade, através da NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis

determina o erro como um termo referente ao ato não intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis que resulte em incorreções deles. Consistem em: (i) erros aritméticos na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis; (ii) aplicação incorreta das normas contábeis; e por fim, (iii) interpretação errada das variações patrimoniais.

Conforme a Ata CFC nº 770, de 17/12/97 do Proc. CFC nº 2/97 (NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis), o erro é o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis (RESOLUÇÃO CFC N.º 820, 1997). Já a fraude, conforme descrito no dicionário Aurélio, significa logro; abuso de confiança; contrabando (FERREIRA, 2020). Em suma, a fraude é um o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis (CFC, 1997).

Ainda conforme a CFC (1997), a fraude diz respeito à forma intencional de omitir ou manipular transações, adulterar documentos, registros e demonstrações contábeis, caracterizada por:

- a) manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados;
- b) apropriação indébita de ativos;
- c) supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- d) registro de transações sem comprovação;
- e) aplicação de práticas contábeis indevidas. Então, fraude é trapacear em algum ato para produzir o resultado que se esperava.

Consequentemente é importante que as empresas fiquem atentas e tenham cuidado, uma vez que o pior são que os erros ou falhas podem ser resultantes de fraudes. Portanto, deverá haver rigor na fiscalização e supervisão dos registros contábeis. O objetivo do controle interno baseia-se em assegurar que não ocorram erros graves que prejudiquem a organização e evite evitar situações que propiciem fraudes e desfalques, o que pode ser feito por meio de testes periódicos (CORDEIRO, 2013).

## 2.4 SETOR DE COMPRAS

Dada a sua importância nas organizações, a função “compras”, ao longo do tempo, se tornou indispensável para a gestão de recursos materiais de uma empresa. Nos dias atuais isso

se tornou um benefício para a empresa, especialmente frente ao mercado competitivo e, principalmente, pela sua própria permanência no mercado, visto que tem relação direta com redução de custos e melhora da qualidade, podendo repercutir de maneira significativa no seu lucro (MITSUTANI et al., 2014).

Assim, o setor de compras é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo segmento junto ao fornecedor e pela agilização da entrega, assumindo hoje um papel estratégico nos negócios e de grande relevância para as organizações. Isso deixa, em determinado momento para trás, o olhar preconceituoso de que era uma atividade não eficiente e recorrente, um centro de despesa e não um centro de lucros (ARNOLD, 1999).

Atualmente, sua função é considerada como parte do processo logístico de uma organização, parte integrante da cadeia de suprimentos (*Supply Chain*), e influencia diretamente nos processos produtivos inerentes ao fator tempo, prazo, entrada e saída de insumos (MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007). Ainda segundo os autores, quatro são os principais objetivos, divididos pela função: (i) aquisição produtos e/ou serviços a custo reduzido; (ii) aquisição de produtos e/ou serviços com qualidade; (iii) garantia de bom produto e/ou serviço e pronta-entrega por parte do fornecedor; e (iv) desenvolver e ter boas relações como fornecedores. Nesse contexto, Martins e Alt (2001) corroboram que o objetivo do departamento de compras deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, inclinando para haver o melhor atendimento ao cliente externo e interno, sendo esse um ponto de grande relevância e de extrema dinâmica para sua função.

#### 2.4.1 Controle Interno de Compras

Além da sua função de departamento para a organização, citado por Arnold (1999), ela possui, além disso, uma atribuição efetivamente estratégica pelo fato em função do volume de recursos utilizados, especialmente financeiros. De forma clara, Reis e Neto (2000) expõem as funções básicas do setor de compras, constituindo-se, respectivamente: (i) planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades relacionadas ao processamento de compra, de acordo com a política definida pela empresa; (ii) analisar potenciais fornecedores; (iii) aprovar os pedidos de compra; (iv) acompanhar os preços dos produtos no mercado, buscando novos fornecedores; (v) manter contato com fornecedor de material e transporte após o fechamento do pedido, evitando atrasos que possam prejudicar o andamento das atividades; e por fim, (vi) emitir relatórios demonstrativos das atividades desenvolvidas pelo setor.

Ademais, no alcance das metas e objetivos é imprescindível que todas as organizações de diferentes segmentos ampliem sua comunicação entre todos os seus setores ou processos. Para tanto, é crucial haver uma interação o mais eficiente possível, a fim de que os esforços dos departamentos tragam maior produtividade para a empresa. O departamento de compras interage demasiadamente com todos os outros, de forma a recepcionar e organizar as informações, além de fornecer a outros departamentos, informações úteis para suas tomadas de decisões (MARTINS; ALT, 2001).

Embora, o processo de comprar seja feito com naturalidade no cotidiano, é preciso definir o que se espera dessa prática, que viabiliza o funcionamento normal das atividades empresariais da organização (VIANA, 2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa trata-se de estudo de caso em uma empresa de porte médio no segmento de siderurgia, localizada em Belo Horizonte, onde foi aprofundado e detalhado o controle interno no seu departamento de compras. Com visão dialógica, diante do problema a ser investigado, foi utilizada uma abordagem qualitativa, o que significou maior autonomia teórico-metodológica na concretização desse estudo, apresentando descrições detalhadas de fenômenos, além dos dados coletados não ser somente definidos por números (VERGARA, 2014).

Para atingir o objetivo geral proposto foi utilizada uma pesquisa descritiva que exibiu as características sobre o departamento de compras da empresa analisada e, também, contribuiu sobre a nova perspectiva a respeito da realidade já existente. Também, utilizou a pesquisa documental a partir de informações da empresa em análise, sendo levados os procedimentos de controle interno nas atividades operacionais da empresa estudada, que possui um departamento de controladoria interno, contribuindo substancialmente para o enriquecimento da coleta de dados para o trabalho realizado (GIL, 2017).

Na preparação do arcabouço teórico, como principal fonte de conhecimento sobre o tema, foram elaboradas pesquisas bibliográficas, sendo utilizados, livros, artigos científicos e demais estudos. Optou-se também pela pesquisa aplicada, a partir da verificação procedimentos quanto ao controle interno no setor de compras e métodos utilizados pela controladoria para a prevenção do risco de erros e fraudes (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Na abordagem qualitativa foi feita uma entrevista com o sócio-diretor, o *controller* e o

gerente de produção, com perguntas abertas. Devido ao objetivo da presente pesquisa, a amostra foi não probabilística intencional. Após o levantamento dos dados, foi apresentada uma análise baseada na interpretação desses, sendo demonstradas as propostas para melhorias no setor no capítulo seguinte, usando à técnica de análise de conteúdo, o que possibilitou para fazer implicações através da identificação objetiva e sistemática das características específicas das informações.

Desta forma, as informações foram contextualizadas a partir da interpretação dos dados e a vivência da realidade da empresa em relação ao seu controle interno, além do setor de compras, relacionando as possibilidades teóricas e práticas do material qualitativo através do documenta disponibilizado (MARCONI; LAKATOS, 2010).

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Alpha é do segmento de siderurgia desde 1983 como única organização brasileira que mantém três centros de distribuição nos principais polos siderúrgicos, metalúrgicos, de tratamento de superfície e petroquímicos do país: Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina, especializada em atender o setor de fundição e siderurgia. Constituída como Sociedade Limitada (LTDA.), ela opta pelo regime de tributação, Lucro Real, sendo contribuinte de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). A organização possui uma contabilidade interna, bem como todo um setor de controladoria que engloba contabilidade, fiscal e tributos, contas a pagar, contas a receber, e departamento de pessoal.

Com o intuito de garantir máxima qualidade e agregar valor aos negócios elevando a confiabilidade e satisfação de sua clientela, a Empresa Alpha, em 2009, conseguiu a certificação ISO 9001, sendo fruto de todo seu comprometimento e rigor nos negócios de cada unidade. Atualmente, conta com 42 empregados, contando com os dois sócios diretores.

### **4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS**

Para a criação de propostas de intervenção, foi feito uma análise nos procedimentos de compra da Empresa Alpha. Partindo dos dados obtidos, foi possível propor sugestões de

melhoria, críticas positivas para o processo já existente, bem como avaliar os pontos fortes nos controles internos de compras.

No entanto, com relação ao setor de compras, foram verificados que os procedimentos são críticos e passíveis de melhorias significativas. A empresa Alpha utiliza o sistema Integrado de Gestão empresarial - ERP que processa os mais variados tipos de dados contábeis, inventário, estoque, controle de ativos e equipamentos, tempo de processamento, dentre outros.

#### 4.2.1 Descrição do Processo de Compras

Atualmente, a Empresa Alpha não possui um setor de compras específico, ou seja, não tem nenhum profissional especializado nessa área. Quem faz todas as negociações diretamente com os fornecedores são os diretores, que também são os sócios e proprietários da empresa. A pessoa responsável pela aprovação dos pedidos de compras no sistema integrado é a gerente de vendas.

O pedido de compra de matéria-prima ou mercadoria pode ser iniciado pelas vendedoras, que usam como parâmetro as vendas médias dos últimos seis meses da cartela de clientes regulares. Caso determinado item esteja baixo no estoque, elas solicitam por telefone aos sócios diretores que deem o aval para a confecção do pré-pedido pela faturista. Também foi observado que na Empresa Alpha, se os sócios diretores perceberem que existe uma boa oportunidade de negócio, eles efetuam a compra, mesmo que não haja necessidade naquele momento.

Assim, o processo de compras na Empresa Alpha, normalmente, acontece da seguinte forma: a vendedora precisa de determinada matéria-prima, então é registrada essa demanda no sistema. Após isso, a faturista recebe o alerta no sistema integrado sobre essa nova solicitação. Então a faturista preenche o formulário de pré-pedido no sistema e aguarda aprovação da gerente de vendas. Logo após a aprovação, um dos diretores recebe, por um de e-mail automático gerado pelo sistema, a informação da aprovação.

#### 4.2.2 Recebimento

Na Empresa Alpha não existe setor de recebimento, então quem fica incumbido dessa tarefa é o gerente de produção. Ele foi orientado a não receber mercadorias, produtos e/ou serviço sem acompanhamento de nota fiscal. Para que não haja divergência entre o que foi

solicitado no pedido de compra e o que está sendo entregue, o gerente da produção fica responsável também por comparar a ordem de compra com o que está sendo entregue e o que consta na Nota Fiscal (NF). Caso tudo esteja dentro do acordado, o item pode entrar na Empresa e ir para o estoque.

Importante destacar que o gerente da produção está na Empresa Alpha há 20 anos, o que denota conhecimentos sobre todos os produtos em estoque e sua composição. Mas, mesmo assim, ficam disponíveis amostras de alguns produtos para conferência em caso de dúvida, evitando assim que entrem produtos fora do especificado no estoque.

O processo de inventário, que ocorre uma vez por ano é de responsabilidade do gerente de produção, o analista fiscal e seu assistente o acompanham nesse processo. Enquanto o analista fiscal observa e anota os saldos da contagem física feita pelo gerente, o assistente imputa os dados repassados em uma planilha, o que, posteriormente, é confrontado com o saldo disponível no sistema integrado que controla o estoque. Caso haja alguma divergência, é feito um ajuste mediante justificativa do gerente da produção aos sócios diretores.

#### 4.2.3 Contabilidade

A Empresa Alpha possui um setor interno de contabilidade e departamento financeiros subordinados à controladoria, responsável pela revisão e elaboração dos procedimentos internos e o recebimento de notas fiscais. Ao imputar a nota fiscal no sistema integrado, muitos dados são informados, pois o lançamento deve ser espelho da nota, contendo todos os dados necessários. Para que não haja erros nos lançamentos, um assistente tributário faz a conferência de todas as notas de entradas, sejam de serviço, mercadoria/produtos ou itens de uso e consumo, verificando cada item citado acima.

#### 4.2.4 Processo de Contas a Pagar

A Empresa Alpha, possui o departamento de contas a pagar e a receber, tendo um analista financeiro que faz todo o controle de pagamentos e recebimentos operacionais e não operacionais da organização, tendo acesso ao relatório do sistema integrado contendo todas as informações referentes aos pagamentos do dia. É de sua responsabilidade efetuar todos os pagamentos do dia, de acordo com o relatório de contas a pagar. Os fornecedores que constam nesse relatório são oriundos das ordens de compra e notas fiscais lançadas anteriormente, ou

seja, o sistema faz toda integração, o que permite ter o controle das datas de pagamentos. Isso permite que o fornecedor não seja pago duas vezes ou mais, uma vez que todos os pagamentos estão vinculados ao lançamento das notas fiscais e ordem de compra aprovadas pela gerente de vendas.

Todos os pagamentos do dia precisam ser aprovados pelo sócio diretor da Empresa Alpha e, no final do dia, esse relatório lhe é enviado para controle. No entanto, esse relatório não é a única fonte de contas a pagar. Os adiantamentos aos fornecedores são enviados por *e-mail* ao *controller* pelo sócio diretor, pois é único que pode realizar este tipo de ordem e, então, eles são repassados ao analista financeiro para efetuar o pagamento. Como é preciso imputar manualmente no sistema este tipo de pagamento, é feito um controle à parte, pois podem ocorrer erros.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme apresentado, existe um procedimento de compra padrão na empresa com cadeia de aprovação e cotações no mercado. Contudo, toda a operação relacionada com compras está centralizada nos dois sócios diretores. E mesmo que exista esse procedimento padrão com cotações e cadeia de aprovação, dificilmente ele é utilizado na prática, pois somente duas pessoas com maior autoridade na organização tomam decisões de compra.

Os sócios diretores fazem cotações quando há negociações e pedidos, ou seja, não existe nenhum profissional com competência em compras na organização. Por conseguinte, a empresa está bastante exposta a falhas humanas, principalmente no que tange às negociações e conhecimentos técnicos sobre barganha com fornecedores.

Isso evidencia um enorme risco que a empresa está exposta, pois, na prática, não existe procedimento de compra, o que tende a ocasionar ou gerar diversos prejuízos econômicos. As oportunidades no mercado foram ou podem estar sendo perdidas ou, até mesmo, as cotações podem estar sendo feitas fora do praticado no mercado, devido a alguma eventual grande variedade de produtos que precisam ser negociados em curto prazo. Por conta disso, elas acabam sobrecarregando os dois responsáveis pelas negociações. As aquisições muitas vezes são realizadas apressadamente.

Igualmente, outro risco que a empresa está exposta é o de comprar produtos sem a real necessidade, ou seja, somente pelo simples fato de, ao ver dos sócios diretores, estar com preço atraente. Isso resulta numa grande perda para a empresa, caso o bem não seja vendido logo,

pois o recurso que foi gasto nele poderia estar aplicado e rendendo à empresa.

#### 4.3.1 Proposta de Melhoria nos Procedimentos de Controle Interno no Setor de Compras

Diante disso, com base no referencial teórico apresentado, é sugerido que a Empresa Alpha invista em um departamento de compras, com profissionais qualificados neste segmento. Espera-se que, desta forma, seja feita uma revisão no processo de compras ou uma aplicação efetiva do existente, colocando os sócios diretores no final da cadeia de aprovação, a fim de que a informação da negociação repassadas até eles seja somente para validação do que foi negociado. A aprovação ou não da compra dos insumos ou serviços precisam ser avaliadas por um profissional específico, e não pelo gerente de vendas.

Em relação aos bens para uso e consumo, o procedimento de compra é inadequado, apesar da existência de aprovação do pedido de compra, pois, quem faz a solicitação de compra é a pessoa que está precisando daquele item. Exemplo: aquisição de uma cadeira nova. Não há verificação da real necessidade de aquisição naquele momento. A gerente de vendas aprova com base na descrição do pedido, ou por ligação feita ao solicitante. Com isso, a empresa fica exposta a um grande risco, pois talvez aquele item ainda pudesse ser utilizado, ou o solicitante pode estar agindo de má fé, com o intuito de obter benefício próprio na aquisição de determinados itens.

Portanto, a sugestão igualmente é que seja investido em um departamento de compras para conferir maior segurança, pois existirá um intermediário, entre o solicitante e quem aprova, ou seja, maior segurança para a empresa.

Outra sugestão é a aprovação de compra com base em valores, como por exemplo;

- a) itens até R\$1.000,00 – Gerente de vendas;
- b) até R\$10.000,00 – Gerente de vendas e o *Controller*;
- c) a partir de R\$10.000,01 – Gerente de vendas, *Controller* e sócios diretores.

Assim haverá maior descentralização da informação e maior controle pelo que é comprado ou contratado na organização. Essa forma promove uma operacionalidade da empresa, uma vez que os sócios diretores poderão concentrar seus esforços em outras coisas, como uma possível expansão ou novas oportunidades de negócio. Entretanto, isso somente será possível com a implementação de um departamento de compras, o que não existe atualmente.

No que diz respeito ao recebimento dos insumos e serviços, não foram observadas falhas, visto que há profissionais para o recebimento, que no caso é o gerente de produção. Ele

possui orientações específicas para que não entre na empresa qualquer tipo de mercadoria ou serviço que não esteja acobertada pela devida documentação. Porém, a empresa está em risco, devido à existência de apenas um profissional que comanda a produção. Caso o gerente de produção venha a sair da empresa ou ainda, precise ser afastado, a Alpha correrá risco de ter suas operações momentaneamente interrompidas, o que poderá trazer prejuízos financeiros, ou até mesmo a perda de clientes.

Outra sugestão nesse aspecto é contratar outro profissional ou treinar alguém da empresa que tenha conhecimentos sobre o processo, capacitando-a. Isso tende a abrir um novo olhar dos empregados para a empresa quando essa oferece chances de crescer profissionalmente dentro da empresa e assumindo outras responsabilidades.

No que tange o lançamento de documentos em geral no sistema, foi uma das partes mais importantes no processo de compra e pagamento na organização, pois é por meio deles que são gerados o relatório de contas a pagar no financeiro. Portanto, nesse caso, não há necessidade de melhorias, pois o sistema é considerado adequado. Além do sistema, a empresa também conta com um assistente tributário, que confere todos os lançamentos, mas nunca foi encontrado algum erro, seja tributário ou de digitação. Com isso não há falhas, pois, máquina (sistema) e o homem trabalhando juntos tendem a evitar riscos nessa etapa do processo. Ademais, existe uma segregação nesse canal, já que quem lança não faz a aprovação do próprio lançamento. Todavia, como se trata de apenas um profissional, a sugestão é a mesma da anterior, ou seja, contratar outro profissional ou treinar um empregado da empresa.

Por fim, ao analisar o departamento financeiro, contendo apenas um profissional que processa as contas a pagar e a receber, com base no referencial teórico apresentado, fica evidente que com isso não existe segregação de funções, colocando a empresa em um grande risco de erros e fraudes. O pagamento de fornecedores está no processo de compras. Então, a melhoria sugerida é idêntica às últimas, ou seja, adotando um investimento na contratação de um profissional ou treinando o próprio funcionário para promover uma distinção de funções na Empresa Alpha, no que diz respeito ao seu departamento financeiro.

Conforme observado, o procedimento de controle interno destinado às compras da Empresa Alpha, em uma visão global, está inadequado. Portanto, como recomendação final, propõe-se uma descentralização da informação e autoridade, pois apenas duas pessoas controlam todo processo da empresa.

Para isso, o *Controller*, utilizando sua experiência e conhecimento, deve repassar todos esses pontos para os sócios diretores, por meio de uma linguagem simples e clara, com a

finalidade de deixar explícito que tudo isso é para a melhoria e crescimento da empresa. Toda sugestão somente será possível se os sócios diretores passarem a confiar mais em sua equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a importância de controlar as operações da organização, servindo de suporte para a elaboração de informações fidedignas e tempestivas, das quais são úteis no processo de tomada de decisão. Assim, retomando a questão norteadora que residiu em demonstrar como os procedimentos que envolvem o controle interno podem ajudar na mitigação de possíveis erros e fraudes dentro do departamento de compras da empresa estudada, pode ser concluído que um sistema de controle interno eficiente concede a previsão para o acontecimento de fraudes e mitiga o risco de erros e não conformidades.

Com as diversas mudanças e evoluções ocorridas no mercado, as tendem a adotar controles e procedimentos internos melhores e mais rigorosos, bem como capacitar seus profissionais para se adequar a essas evoluções. Ou ainda, contratam mão-de-obra já qualificada para a execução e elaboração de inovações dos procedimentos de controle interno, visando adquirir informações de qualidade, para o controle e gerenciamento de suas transações.

Nesse contexto, a hipótese foi confirmada, pois à implantação eficiente do controle interno contribui para que possam ser identificadas, prevenidas e corrigidas as perdas e riscos que comprometem a organização, uma vez que a controladoria auxilia nas tomadas de decisões pela governança dentro das organizações. Além disso, ele gera um bom gerenciamento da empresa, sobretudo no setor de compras, e também propicia o desenvolvimento e crescimento da empresa. Baseada na pesquisa apresentada sugere-se que, a partir de todo esse respaldo sobre controle interno, ela auxilie para os próximos estudos enfatizando uma análise sobre o controle interno existente na organização.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2018.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CREPALDI, Guilherme Simões; CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE-CFC. **Resolução CFC n.º 820, 1997**. Aprova a NBC P 1 – Normas Profissionais de Auditor Independente com alterações e dá outras providências. Brasília, 17 de dezembro de 1997. Disponível em: <[http://crcmg.org.br/media/avulsos/orientacao/res\\_821.pdf/](http://crcmg.org.br/media/avulsos/orientacao/res_821.pdf/)>. Acesso em: 01 out. 2020.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Dicionário online de Português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/aurelio-2/>>. Acesso em: 01 out. 2020.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Carolina Valentim; SOUZA, Paula de; LUNKES, Rogério João. Estudo sobre o perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 10, Uberlândia, nov.2013. **Anais...**,Uberlândia: SCBC, 2013. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/31/31>>. Acesso em: 17 de set. 2020.

MAÇADA, A. C.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos – um estudo de caso múltiplos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n1, abr. 2007. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/01.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MITSUTANI, Righetti, Cesar *et al.* **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria Básica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SÁ, Antônio Lopes de; PACHECO, José Ernani de Carvalho. **Controladoria e Contabilidade Aplicada à Administração**. Curitiba: Juruá, 2009.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE

### ENTREVISTA REALIZADA COM SÓCIO DIRETOR, GERENTE DE PRODUÇÃO E CONTROLLER

1. Como o setor de compras se assegura de que todas as solicitações ou requisições de compra de mercadorias e serviços são iniciadas e aprovadas por pessoas autorizadas?
2. Existe cadeia de aprovação variando de acordo com o valor do bem orçado? Caso haja, por quem passa?
3. Como o pedido de compra é iniciado (por exemplo, e-mail/EDI, fax, estoques mínimos, etc.)? Percentualmente, quais são as principais modalidades?
4. Como são estabelecidas as quantidades e os preços nos pedidos de compras e como são registrados no sistema ou em outro meio? Qual é o percentual das compras à vista e a prazo?
5. Como é feito o controle para que um mesmo pedido não seja emitido ou cadastrado no sistema em duplicidade?
6. Quais são os tipos de produtos comprados e o percentual de participação no estoque? Há muitas compras de última hora?
7. O responsável pelas compras fazem quantos orçamentos antes de emitir o pedido de compra? A qualidade do produto (marca, autonomia, procedência) é levada em consideração?
8. Qual o procedimento para compras de natureza não rotineira? Como é o seu processamento?
9. Como o setor de recebimento processa a entrada das mercadorias?
10. Quais controles asseguram que somente são recebidas compras autorizadas?
11. O que assegura que cada mercadoria recebida ou serviço prestado esteja acompanhado da respectiva nota fiscal do fornecedor?
12. Qual controle assegura que não haja extravio das notas fiscais recebidas?
13. Quais controles asseguram que as quantidades e descrições das mercadorias e serviços prestados estão de acordo com o respectivo pedido aprovado?
14. Quais controles existem para assegurar que as mercadorias recebidas ou serviços prestados são inspecionados quanto à qualidade?
15. Quais controles existem para assegurar que as descrições e quantidades constantes nas faturas de compra correspondem às mercadorias recebidas ou serviços efetivamente prestados?

16. Quais controles existem para assegurar que todas as notas fiscais recebidas são registradas nos livros operacionais e fiscais tempestivamente e corretamente?

17. Que controles asseguram que o valor das notas fiscais, boletos e quantidade de produtos estejam de acordo com o acordado no momento da compra?

18. O que assegura que o total das compras realizadas é confrontado com os registros de entradas de estoque, quem faz a conferência do material entregue com o que consta na nota fiscal?

19. Existe uma segregação adequada de funções na área de compras e contas a pagar, especificamente, se:

- as funções de compras e de recebimentos são segregadas das de processamento de faturas, contas a pagar e contabilidade, descreva como funciona.

- as funções de compras e de recebimentos são segregadas?