

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAINARA MARTINHO DEMETRIO

**CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONTAS A PAGAR EM UM
GRUPO EMPRESARIAL MULTISSETORIAL DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2025

THAINARA MARTINHO DEMETRIO

**CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONTAS A PAGAR EM UM
GRUPO EMPRESARIAL MULTISSETORIAL DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Luciano da Rocha Ducioni

CRICIÚMA

2025

THAINARA MARTINHO DEMETRIO

**CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONTAS A PAGAR EM UM
GRUPO EMPRESARIAL MULTISSETORIAL DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Auditoria, Perícia e Investigação Contábil.

Criciúma, 03 de julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luciano da Rocha Ducioni - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Leonel Luiz Pereira - Mestre - (Unesc)

Prof. Luana Cardoso - Mestra - (Unesc)

A Deus.

Aos meus pais Soraia e Everson, e ao meu irmão Tairone, que são meus tesouros. Também às estrelas mais brilhantes: meus avós Maria, Abílio, Marlene e Nelson.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar presente em todos os momentos de minha vida e me conceder determinação, sabedoria, discernimento e força nessa jornada. Reconheço cada oportunidade e privilégio, pois “Ele não coloca em nossos corações sonhos impossíveis, mas nos capacita a realizá-los no tempo certo”.

Meu imenso agradecimento aos meus pais, Soraia e Everson, que foram meu alicerce nessa caminhada. Obrigada pelo amor incondicional, pelos diversos ensinamentos durante a vida, mas, principalmente o valor da dedicação, honestidade e persistência. Pelo apoio constante desde o início da jornada, por acreditarem em mim e pelas orações. Vocês são a base mais preciosa que eu poderia ter, meus exemplos! Agradeço também ao meu irmão, Tairone, por sempre me apoiar, pelas palavras de encorajamento e pela parceria e irmandade que temos. Espero sempre te dar orgulho e servir como inspiração. Agradeço aos demais familiares e amigos por cada palavra de incentivo e apoio.

Durante essa caminhada, enfrentei duas perdas, minha avó Marlene (*in memoriam*) e minha avó Maria (*in memoriam*). Mulheres que marcaram minha vida com amor, sabedoria e exemplo de força. Sonhei com elas presentes nesse momento importante. A ausência delas, deixou um vazio, mas me inspirou a seguir em frente levando os ensinamentos, que continuam vivos em mim. Agradeço e dedico a elas, com todo meu carinho e esforço.

Sou grata aos meus colegas de sala, principalmente meus amigos Millena e Renan, pelo companheirismo, apoio, ajuda e amizade sincera, com sorrisos e tristezas compartilhados durante os aprendizados e desafios dessa caminhada.

Um agradecimento especial a todos os professores do curso de Ciências Contábeis, por cada ensinamento transmitido com dedicação, paciência e excelência. Cada aula e palavra de incentivo foi essencial na minha construção profissional e pessoal. Levo comigo não apenas o que aprendi, mas também a inspiração que cada um deixou. Principalmente ao meu orientador, Luciano, minha gratidão pela excelente orientação e pelo comprometimento ao longo dessa jornada.

A todos que, de alguma forma, estiveram ao meu lado ao longo de minha jornada acadêmica e elaboração desse trabalho, a minha gratidão e carinho.

“Nunca despreze pequenas vitórias. São elas que fortalecem a alma para os grandes desafios.”

Augusto Cury

CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO NO SETOR DE CONTAS A PAGAR EM UM GRUPO EMPRESARIAL MULTISSETORIAL DO SUL DE SANTA CATARINA

Thainara Martinho Demetrio¹

Luciano da Rocha Ducioni²

RESUMO: Com a expansão e crescimento das empresas, tornou-se inevitável uma divisão e reorganização de atividades. Diante disso, os controles internos passaram a se tornar uma parte importante para o andamento dos negócios nas organizações. Os controles internos são um conjunto de políticas, procedimentos e práticas adotadas pelas organizações com o objetivo de proteger ativos, assegurar a confiabilidade das informações, promover a eficiência operacional e garantir a conformidade com normas e regulamentos. Considerando o exposto, o objetivo geral do estudo é evidenciar a contribuição do controle interno para a gestão do setor de contas a pagar de um grupo empresarial multissetorial do sul de Santa Catarina. Para a concretização da pesquisa, adotou-se abordagem qualitativa e objetivos descritivos. O procedimento utilizado foi o estudo de caso, no qual os dados foram coletados por meio de entrevistas com os colaboradores do setor de contas a pagar. Com a pesquisa pode-se constatar que, apesar de práticas adequadas, identificou-se fragilidades importantes nos processos rotineiros do setor de contas a pagar, resultando em erros e atrasos no cumprimento de obrigações. Com o intuito de propor melhorias, foram realizadas propostas visando mitigar riscos, evitar retrabalhos e elevar a segurança da informação, uma vez que os controles internos, quando bem estruturados, contribuem significativamente para a eficiência organizacional e fortalecimento da governança, sendo indispensáveis para a confiabilidade das informações e a sustentabilidade financeira da empresa.

PALAVRAS – CHAVE: Controles Internos. Contas a pagar. Conformidade. Gestão Financeira. Confiabilidade.

AREA TEMÁTICA: Tema 07 – Auditoria, Perícia e Investigação Contábil

1 INTRODUÇÃO

As empresas e demais organizações são conduzidas pela governança corporativa, sendo incentivadas a manter boas práticas e monitoradas. Envolve a empresa como um todo, os relacionamentos dos sócios, diretoria, conselho de administração, e outras partes. Para contribuir com a qualidade da gestão, as boas práticas da governança corporativa possuem recomendações que visam atingir uma boa reputação, melhorar o valor econômico das empresas para que se possa garantir a integridade e longevidade dos negócios (IBGC, 2015).

A governança corporativa se fundamenta em conceitos contábeis como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, assim,

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Professor Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

consegue lidar com conflitos de interesses dos *stakeholders*. Nesse contexto, a governança corporativa impõe desafios a contabilidade, exigindo inovações para resolver problemas, enquanto a contabilidade interage com a governança corporativa, ajudando a direcionar questões que estão ligadas aos controles internos e a divulgação de informações de forma correta (Malacrida; Yamamoto, 2006).

O controle interno tem sua importância evidenciada nas organizações por meio das técnicas de auditoria interna, que fornecem informações para uma gestão mais eficaz, aumentando o valor da organização e atraindo o interesse de investidores. Além disso, a aplicação dos princípios de governança contribui para a adoção de melhores práticas de gestão e controle. O controle interno é um sistema utilizado pelas empresas para organizar internamente suas atividades, atribuir deveres e responsabilidades, e gerenciar projetos de contas e relatórios. Visa proteger os ativos da empresa, assegurar a precisão e veracidade das informações contábeis e operacionais, promover a eficácia das operações, incentivando a conformidade das informações (Vieira, Freitas, 2015).

Em complemento a essa ideia, Pereira (2016) enfatiza que os controles internos precisam ser testados, para verificar sua qualidade dentro do ambiente em uma organização, auxiliando na identificação de riscos aos quais a organização está exposta. O setor de contas a pagar, por exemplo, ao se responsabilizar pelos pagamentos da empresa, pode ficar vulnerável a riscos como: pagamentos indevidos, recebimento de propinas, pagamentos a maior e pagamentos antecipados. Com isso, o auditor fica responsável de testar os controles internos e verificar se estão funcionando corretamente. Para não haver possibilidades de fraudes ou erros, é preciso fazer essa verificação como uma forma preventiva, caso esse procedimento falte, pode-se obter responsabilidades desnecessárias para a organização.

Neste contexto, questiona-se: Qual a contribuição dos controles internos dentro do setor de contas a pagar de um grupo empresarial multissetorial do sul de Santa Catarina? Para resposta ao questionamento da pesquisa, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: Evidenciar a contribuição do controle interno para a gestão do setor de contas a pagar de um grupo empresarial multissetorial do sul de Santa Catarina. Para alcançar o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: a) descrever os processos e rotinas do setor estudado; b) identificar os pontos fortes e fracos nos controles internos no setor de contas a pagar do grupo empresarial; c) elaborar sugestões de melhorias para os possíveis pontos fracos identificados nos processos.

A pesquisa se justifica no ponto de vista teórico pois a implementação dos controles internos vem se tornando mais frequentes nas organizações. Conforme cita Souza, Bauer e Coletti (2020), com o passar dos anos, os mercados evoluíram assim como a globalização, e com isso a competitividade se reforçou trazendo o surgimento de leis, normas e princípios. Com essa situação, as empresas se sentiram na obrigação de ajustar ou incluir no seu meio interno alguns procedimentos e controles internos que venham prevenir os erros e fraudes. Com essas mudanças, algumas exigências eram aplicadas para os profissionais contábeis, empresários e administradores. E assim, foi compreendido que os controles internos são importantes para as boas práticas, tendo objetivo de gerar resultados para as organizações e suas partes interessadas.

A relevância da pesquisa no ponto de vista prático da empresa, se concretiza a partir da informação de que a implementação dos controles internos facilita a garantia da integridade financeira e conformidade da empresa. A pesquisa fornece

diretrizes e recomendações que ajudarão na melhoria dos processos internos, dando resultados no processo operacional, reduzindo custos e facilitando a gestão.

Para justificativa do ponto de vista social, a pesquisa tem sua relevância de modo que a prática eficiente dos controles internos contribui para transparência das informações e a sensação de confiança da sociedade com a empresa, recrutando cada vez mais clientes e como consequência, gerando mais vagas de emprego. Conforme Souza, Bauer e Coletti (2020), o mercado está exigindo das organizações confiança e transparência, assim como uma gestão que possa transparecer os resultados apresentados pela empresa, refletindo o empenho de se destacar em meio ao mercado financeiro e a sociedade.

A estrutura do trabalho será composta por seções, a síntese da fundamentação teórica, como seção dois, traz os temas: governança corporativa, lei Sarbanes-Oxley, auditoria, controles internos, controles internos no setor de contas a pagar, riscos e alguns subtemas inclusos para o aprofundamento e entendimento da fundamentação, além de estudos correlatos. A terceira seção, menciona as técnicas e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. Por fim, a quarta seção dá enfoque aos resultados da aplicação da pesquisa e as sugestões para melhorias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo descrever sobre os controles internos nas organizações, com principal foco no setor de contas a pagar. Além disso, para contextualização e melhor entendimento, discorre sobre demais assuntos que estão envolta do tema, como, auditoria, governança corporativa e Lei Sarbanes-Oxley.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu pela junção de quatro marcos históricos, os quais estabeleceram a base para seu conceito: relatório de *Cadbury*, o primeiro código da governança corporativa, os princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a legislação dos Estados Unidos conhecida como Lei Sarbanes-Oxley (SOX). A governança corporativa é conceituada como o processo de gestão e monitoramento da empresa, considerando os princípios da responsabilidade corporativa que interagem com ambientes que são estratégicos, como o público dos *stakeholders*, sempre buscando sustentabilidade para sua perpetuidade (Gonzalez, 2012).

De modo similar, Prado (2023) complementa ao afirmar que o Relatório *Cadbury*, publicado em 1992 na Inglaterra, foi pioneiro ao estabelecer um código formal de boas práticas de Governança Corporativa, visando incentivar a participação ativa de investidores institucionais e melhorar a comunicação entre acionistas e executivos. Esse marco, junto com o código de Governança da General Motors divulgado no mesmo ano, marcou o início de uma crescente atenção à Governança Corporativa. Inicialmente a governança corporativa focava nas empresas de capital aberto, mas, a partir de 2010, também passou a ganhar relevância significativa entre empresas familiares e de capital fechado.

Ampliando o conceito abordado, Prado (2023) informa que a Governança Corporativa se refere à maneira como uma empresa é dirigida e controlada pelos seus executivos, incluindo a prestação de contas e o relacionamento entre sócios, gestores e outras partes interessadas, conhecidas como *stakeholders*. Os mecanismos de

Governança Corporativa são fundamentais para regular esses interesses e ações, incorporando princípios éticos como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Assim, garantem a proteção e o alinhamento dos interesses de todos os envolvidos, incluindo a preservação e longevidade da empresa.

Os princípios da governança corporativa estão presentes em todas as práticas do código de governança. Ao serem seguidos corretamente, criam um ambiente de confiança na empresa e nas relações com outras partes, como clientes, fornecedores e os investidores (IBGC, 2023).

A seguir, o Quadro 1 demonstra os princípios da governança corporativa juntamente com seus conceitos.

Quadro 1: Princípios da governança corporativa e seus conceitos

PRINCÍPIOS	CONCEITOS
Integridade	Agir de forma ética na organização para evitar a tomada de decisões baseadas em conflitos de interesses, sendo coerente com a fala e a ação, assim, tendo lealdade à organização e tomando conta dos interessados (sociedade).
Transparência	Fornecer para as partes interessadas, informações além das exigências, legais, sejam elas boas ou ruins. As informações precisam conter desempenho financeiro, fator social, ambiental e da governança. A transparência auxilia no desenvolvimento do negócio promovendo confiança com partes interessadas.
Equidade	As partes interessadas precisam ser tratadas de forma justa, onde deve ser levado em consideração no coletivo ou individual, todos os direitos, deveres, interesses e necessidades. Possui uma abordagem diferente conforme cada parte interessada, pois se move pelo senso de justiça, diversidade, respeito, entre outros fatores.
Responsabilização (<i>Accountability</i>)	As funções devem ser desempenhadas com zelo e independência, visando garantir valor sustentável a longo prazo, se responsabilizando por suas ações e pelo que omite. Além disso, é necessário prestar contas de forma clara e objetiva, considerando que suas decisões podem impactar na organização e partes interessadas.
Sustentabilidade	As organizações devem assegurar sua viabilidade econômico-financeira, minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos de suas operações, levando em conta diferentes tipos de capital, como financeiro, humano, social e natural, em diferentes prazos. Além disso, é importante reconhecer a interdependência entre a empresa e os ecossistemas social, econômico e ambiental, reforçando seu papel e responsabilidades perante a sociedade.

Fonte: Adaptado do IBGC (2023).

Os princípios são fundamentais para a interpretação e aplicação das recomendações de um código específico, ajudando a preencher lacunas e oferecer soluções em situações em que as diretrizes não se aplicam completamente, devido às características ou ao nível de maturidade da organização. Estes princípios são universais, aplicáveis a qualquer organização, independentemente de seu tamanho, natureza jurídica ou estrutura de capital. Eles servem como base para uma boa governança, orientando os agentes de governança a atuarem em conformidade com a legislação e regulamentos vigentes (IBGC, 2023).

2.2 LEI SARBANES-OXLEY

Após atentados terroristas em 2001, logo em dezembro ocorreu a descoberta de manipulações contábeis em uma conceituada empresa norte-americana, que causou um efeito dominó com a descoberta em várias outras empresas pelo mundo. Essa descoberta deu origem a uma crise de confiança que não se via desde 1929, na quebra da bolsa norte-americana. Grandes nomes da auditoria provaram não ter envolvimento aos feitos realizados pelas diretorias das empresas que auditaram, pois, a auditoria percebeu o quão rápido podia ser a queda da confiabilidade por conta de informações não fidedignas. Os nomes mais relevantes presentes no escândalo, foram das empresas: *Enron*, *Arthur Andersen* e *WorldCom*. Diante disso, precisando detectar falhas para problemas como esses, os órgãos reguladores foram pressionados a rever suas normas. Após uma pesquisa feita em uma cidade dos Estados Unidos, foi revelado que a confiança nas informações do mercado caiu drasticamente e o governo teve que intervir com medidas legais que restauraram essa confiança (Borgerth, 2018).

De uma série de medidas introduzidas em 2002, a que ganhou grande destaque foi a lei Sarbanes-Oxley, conhecida como lei SOX. Foi publicada em 30 de julho de 2002 pelo governo dos Estados Unidos, com o objetivo principal de garantir penalidades sobre os procedimentos realizados de forma antiética, que não seguem a prática da boa governança corporativa no mercado norte-americano, para que assim, se possa ter mais confiança nas empresas e nas informações produzidas por elas. As empresas que estão sujeitas a essa lei, precisam verificar o sistema de controle interno, incentivar a responsabilidade em questão das informações finais, adotar o código de ética e seguir os princípios citados na governança corporativa (Borgerth, 2018).

Na visão de Oliveira e Linhares (2007), outras causas da origem da Lei SOX, além das crises no mercado dos Estados Unidos e a pouca transparência das organizações do país, foram as fraudes que originam-se das manipulações dos balanços, com isso, a lei possui regras com intuito de melhoria nos ambientes corporativos. Quando se trata de controle interno, relatórios financeiros, e outros temas, a lei Sarbanes-Oxley se faz bastante rigorosa, mas ainda assim, pode ser facilitada devido ao avanço das regulamentações de governança corporativa e boas práticas aqui no Brasil.

A Lei Sarbanes-Oxley tem como propósito restituir e manter a confiança na informação contábil, estabelecendo normas que exigem a revisão dos sistemas de controle interno, a adaptação dos sistemas de informação para maior detalhamento e a implementação de um código de ética. Além disso, a legislação exige que as empresas adotem um senso de responsabilidade em todos os níveis de criação da informação final, alinhando-se aos princípios da governança corporativa. Caso essa regulamentação tivesse sido aplicada preventivamente antes dos escândalos corporativos de grandes empresas como *Enron*, *Arthur Andersen* e *WorldCom*, possivelmente tais falências poderiam ter sido evitadas (Borgerth, 2018).

Segundo Santos e Lemes (2007), a SOX faz com que as empresas adotem controles internos que tenham eficácia e eficiência nos processos para resultar em informações transparentes, de confiança e exatidão. Com isso, a direção da empresa se faz mais comprometida em relação à conformidade. Como principais requisitos, a SOX traz a utilização do controle interno e da governança corporativa, seus instrumentos e práticas utilizadas resultam em uma melhor gestão de empresas. Se a

empresa possuir controles internos e práticas de governança corporativa, fica suscetível a alcançar objetivos mais rapidamente tendo como consequência uma melhor imagem da instituição (Carioca; De Luca; Ponte 2010).

2.3 AUDITORIA

A auditoria, uma das principais técnicas contábeis, surgiu pela necessidade de garantir a veracidade das informações contábeis apresentadas. Seu surgimento se deu juntamente com a contabilidade, quando se iniciou um processo de controle de patrimônio e operações comerciais. Neste sentido, o desenvolvimento da auditoria está ligado ao avanço da contabilidade, principalmente após o século XV, onde o Método das Partidas Dobradas foi apresentado pela primeira vez, por meio do livro de Luca Pacioli. Ao longo do tempo, a auditoria evoluiu, inicialmente seu foco era verificar a exatidão dos registros contábeis, e em seguida houve uma expansão com o crescimento das grandes corporações, que precisavam garantir a credibilidade de suas informações financeiras para investidores externos. No contexto mais atual, as técnicas de auditoria também evoluíram, o auditor além de validar a exatidão das informações contábeis, também emite uma opinião que deve ser imparcial sobre a conformidade das demonstrações financeiras com as normas brasileiras que estão em consonância com as normas internacionais, o que faz refletir a evolução dessa técnica ao longo do tempo (Ribeiro; Coelho, 2023).

A evolução da auditoria no Brasil está ligada à instalação de empresas internacionais de auditoria e ao aumento de investimentos estrangeiros, que exigiam auditoria independente nas suas demonstrações contábeis. Alguns fatores foram essenciais para esse processo, como: criação de filiais de empresas estrangeiras, o crescimento e a diversificação das empresas nacionais, a evolução do mercado de capitais, criação de normas de auditoria pelo Banco Central, surgimento da Comissão de Valores Mobiliários, entre outros. Em 1976, a Lei das Sociedades por Ações e a criação da Comissão de Valores Mobiliários estabeleceram a obrigatoriedade da auditoria independente para as companhias abertas. A Lei nº 6.385/1976 regulamentou a obrigatoriedade da auditoria das empresas no mercado de capitais e no sistema financeiro, mesmo a auditoria independente não sendo obrigatória para todas as empresas, mas nas companhias com ações negociadas em bolsas ou mercados de balcão (Attie, 2018).

2.3.1 Conceitos e os tipos de auditoria

Originalmente derivada do latim *audire* (ouvir), a palavra foi inicialmente usada para descrever os procedimentos técnicos empregados na revisão dos registros contábeis. Hoje, seu significado é mais amplo e, em um sentido geral, pode ser entendida como o processo de confronto entre uma situação real e um critério preestabelecido, ou seja, uma comparação entre o que realmente ocorreu e o que deveria ocorrer. Nesse contexto, a auditoria envolve a aplicação de procedimentos independentes para avaliar o cumprimento de responsabilidades e verificar se as informações e relatórios são justos e adequados (Araújo; Arruda; Barretto, 2008).

De acordo com a NBC TA 200 (2016) que trata dos Objetivos Gerais do Auditor independente, diz que a auditoria tem como objetivo elevar o grau de confiabilidade de seus usuários com as demonstrações contábeis. Esse objetivo se dá, quando o auditor emite uma opinião sobre as demonstrações elaboradas, se elas

estão em conformidade, apresentadas de forma adequada em relação a estrutura do relatório financeiro. Porém, só cabe ao auditor emitir essa opinião se a auditoria for conduzida de forma que siga as normas de auditoria e obrigações éticas que tragam essa capacitação ao auditor. Além de o auditor precisar obter segurança razoável nas demonstrações e confirmar que estejam livres de distorções relevantes.

Crepaldi e Crepaldi (2023), enfatizam que a auditoria contábil, por meio de procedimentos técnicos específicos, analisa registros, documentos e inspeções relacionados ao controle patrimonial de uma organização. Para isso, é essencial obter evidências que comprovem a conformidade dos registros contábeis com as Normas Brasileiras de Contabilidade. Esse processo permite ao auditor garantir, com segurança razoável, que as demonstrações contábeis estejam livres de distorções, sejam elas causadas por erros ou fraudes. Para atingir seu objetivo, a auditoria deve ser conduzida em conformidade com as exigências éticas e normas específicas, assegurando que as demonstrações reflitam a realidade patrimonial e financeira da entidade. O auditor, além de examinar a regularidade dessas informações, deve apresentar um relatório que comunique suas verificações, sempre observando as normas de auditoria aplicáveis.

A auditoria pode se dividir em dois grupos, auditoria interna ou externa/independente. A auditoria externa também chamada de auditoria independente, originou-se a partir da expansão do mercado e sua competitividade, de forma que as mudanças ocorridas captassem futuros investidores. No entanto, os investidores precisavam se informar da posição patrimonial e financeira da empresa por meio das demonstrações contábeis, avaliando assim a segurança e os riscos de seu futuro investimento, por exemplo. Com o crescente reconhecimento da importância das demonstrações contábeis, foi dada a exigência de que essas demonstrações fossem analisadas por um profissional que seja independente da empresa, com formação de contador, conhecido como auditor independente ou auditor externo (Almeida, 2017).

Já a auditoria interna, surge no momento que o crescimento dos negócios leva a empresa a investir mais em procedimentos internos já que o administrador ou proprietário não poderia monitorar todas as atividades. Porém, só iria ser útil a implantação desses procedimentos caso tivesse um acompanhamento que verifique a adoção deles pelos colaboradores. O auditor externo passava um tempo de curta duração nas dependências da empresa, mesmo que apresentasse soluções para alguns problemas, as empresas sentiam a necessidade de uma auditoria periódica, que se aprofundasse mais e que fossem além da área contábil. Nesse contexto, o auditor interno surge sendo uma extensão do auditor externo. Mesmo sendo um colaborador da empresa, não deve ser subordinado a quem ele examina as informações, assim como não é correto desenvolver atividade que futuramente poderá inspecionar, como lançamentos e outras atividades que podem complementar uma demonstração contábil, para que não comprometa sua independência (Almeida, 2017).

2.4 CONTROLES INTERNOS: CONCEITO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS

O conceito de controle interno, se deu origem em 1949, pelo Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, o qual foi elaborado pelo Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*). Em sequência, em 1992, o *Committee of*

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que é uma entidade norte americana formada por organizações privadas voltadas à auditoria e contabilidade, publicou um conjunto de técnicas sobre controle interno adotado em nível internacional. Embora não tenha vínculo formal, o modelo influenciou órgãos reguladores de vários países, inclusive a Comissão de Valores Imobiliários (CVM), do Brasil (Gil; Arima; Nakamura, 2013).

O COSO é um conjunto de técnicas e conceitos que valida os controles internos, seu conceito de controle passa pelas organizações e observa cada detalhe para que o resultado seja uma metodologia da avaliação dos controles internos. O COSO apresenta cinco componentes do controle interno: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento, esses elementos constituem a base para um sistema eficaz de controle interno, promovendo maior confiança nos relatórios financeiros e na conformidade com normas legais e operacionais (Gil; Arima; Nakamura, 2013).

Araújo (2000), observa que o controle interno é uma junção de métodos utilizados e adotados pela empresa como forma de se certificar que os dados contábeis possuem uma exatidão, com isso, conseqüentemente traz para a empresa uma eficiência operacional a qual estimula a empresa a sempre seguir as diretrizes e leis.

Com a informação de que o controle interno se faz importante dentro de uma organização, Bordin e Saraiva (2005) enfatizam que ele é indispensável no papel de assegurar a empresa e o administrador quando ocorrer as tomadas de decisões. Os processos acabam tornando-se mais fáceis, melhorando seu entendimento para quem for utilizá-los. Ainda nesse contexto, citam que o processo de implantação dos controles internos é o maior passo para a transmissão das informações fidedignas.

A ausência dos controles internos acarreta o fato de muitas empresas não passarem do seu primeiro ano de existência, esses problemas podem ser encontrados em diversos setores até de empresas mais modernas. A aplicação dos controles internos em determinadas áreas da empresa, como os setores do administrativo, faz com que a empresa alcance o resultado desejado (Reske Filho; Jacques; Marian 2005). A implantação do controle interno pode ser feita com recursos já existentes na entidade e não necessariamente ter gastos com essa implantação, precisa-se identificar o fluxo das informações, as falhas do processo e inserir algumas checagens para auxiliar o controle das atividades, podendo até reduzir as possíveis perdas operacionais (Assi, 2019).

O controle interno possui alguns princípios que são condições ou parâmetros que constituem os sistemas que suportam modelos de gestão das empresas, esses princípios podem ser classificados em contábeis e administrativos. No controle interno contábil, por exemplo, há a existência de parâmetros para a proteção do patrimônio da entidade, já no administrativo, a atenção é voltada para a procura de melhores práticas de gerenciamento e um modelo de gestão que melhor se encaixa com o ramo de atuação da organização. Os dois princípios se preocupam com os riscos do ambiente de negócio, que podem afetar seu nível de segurança e o ciclo dos negócios (Gil; Arima; Nakamura, 2013).

Nos controles internos contábeis é possível identificar integridade, confidencialidade, fidelidade na informação em relação aos dados, entre outros princípios. Nos controles administrativos, se identifica eficácia, eficiência, disponibilidade, segregação de função e se obedece às diretrizes administrativas. Com isso, nota-se a presença da conformidade nos dois princípios, já que consiste na

obediência com a legislação, e cumprimento das normas e regulamentos. Esse princípio, faz com que as entidades globais busquem cumprir as legislações corretamente e procurar o desenvolvimento de seu negócio em relação aos aspectos jurídicos em vários âmbitos como social, tributário, ambiental e entre outros (Gil; Arima; Nakamura, 2013).

A eficácia do controle interno em uma entidade está diretamente relacionada à responsabilidade dos gestores e à prevenção de riscos que possam comprometer o patrimônio organizacional. Entre os princípios fundamentais que estruturam esse sistema, destaca-se a necessidade de que todas as tarefas estejam formalmente descritas em manuais operacionais. A documentação clara das atividades, procedimentos e responsabilidades não apenas padroniza a execução das funções, como também reduz significativamente a ocorrência de erros e eleva a eficiência dos processos. Além disso, princípios como a definição precisa de responsabilidades, a segregação de funções, evitando a concentração de etapas de uma transação em um único indivíduo, o rodízio de pessoal, a seleção criteriosa dos profissionais de controle e a utilização de recursos eletrônicos complementam a robustez dos controles internos. No conjunto, essas práticas são indispensáveis para garantir a integridade e a transparência das operações organizacionais (Castro, 2018).

2.3.1 Riscos decorrentes de controles internos ineficientes

Esporadicamente é levado em consideração que tudo na vida possui riscos. A palavra risco é originalmente do latim: *riscum*, que se deriva em algo semelhante a ousar. O conceito de risco se diz respeito a palavra incerteza, que no ambiente empresarial pode ser em relação as perdas ou aos ganhos. Como o risco é parte integrante da atividade empresarial, a sobrevivência das organizações depende diretamente da forma como esses riscos são administrados. A eficácia de gerenciamento de uma organização pode influenciar em objetivos que são traçados pela administração, impactando na longevidade da organização. Para que a empresa possua uma boa gestão de riscos, é necessário possuir uma estrutura de governança qualificada, ter também qualidade na cultura, processos e controles, assim, a capacidade de conduzir os riscos assumidos, é a parte mais importante para tomada de decisões (IBGC, 2017).

Para obter lucro e criar valor para seus acionistas, as empresas precisam gerenciar riscos, pois o risco se torna um fato na vida corporativa. No decorrer das atividades empresariais, os riscos vão fazendo parte de seu cotidiano, então, o empresário precisa mensurar e fazer a avaliação dos riscos que estão envolvidos em determinada decisão, e fazer sua administração com base em sua aproximação com o risco. Os riscos podem ser divididos em dois, os que possuem origem na própria empresa e é possível adotar medidas para contorná-lo, e os riscos externos, os quais é difícil a empresa obter controle. Com isso, é importante conseguir informações sobre os tipos de riscos para o resultado da empresa, e assim ajustar uma solução a partir das pesquisas feitas sobre o controle desses riscos (Bergamini Junior, 2005).

Conforme Crepaldi e Crepaldi (2023), algumas pesquisas sobre fraudes e desfalques, apontam sobre esse ser um problema comum na sociedade que vem tendo um crescimento considerável. É consequência da falta de valores éticos, sociais e principalmente a falta de um controle interno eficaz. Alguns fatores podem ser mais motivadores no ato de cometer uma fraude, como: poder cometer a fraude e escondê-la, a dificuldade financeira pessoal e a tentativa de justificar e compreender a falha

que comete. Com isso, é possível entender que a maneira de reduzir as fraudes e desfalques seria preveni-las.

Um sistema de controle interno que seja bom para a gestão, facilita para que as informações sejam acessadas com mais rapidez. A falta de qualidade de um sistema de controle interno, acaba gerando custos adicionais devido à retrabalhos quando há erros ou até omissões de certas informações. A falta de informação correta e fidedigna pode paralisar um processo se as atividades não seguirem um ciclo e tiverem sido controladas. Se o controle interno tiver qualidade, pode inibir qualquer pagamento que seria feito indevido, por exemplo (Pereira, 2016).

2.5 CONTROLES INTERNOS NO SETOR DE CONTAS A PAGAR

Com a expansão e crescimento das empresas, se tornou inevitável uma divisão e reorganização de atividades, diante disso, os controles internos passaram a se tornar uma parte importante para o andamento dos negócios nas organizações em relação a sua complexidade. No entanto, destaca-se a possibilidade de realização de testes e aplicação de procedimentos para manter a precisão das informações financeiras (Attie, 2007).

O controle financeiro contribui significativamente para a organização das informações financeiras e gerenciais, permitindo que o administrador tome decisões mais assertivas ao planejar, dirigir e controlar recursos disponíveis. Dentre os controles financeiros está o controle do contas a pagar, onde é preciso organizar os pagamentos, obedecendo principalmente a data de vencimento, em caso de dificuldades financeiras, estabelecer prioridades e controlar as obrigações pendentes de pagamentos (Alver; Silveira; Montagner, 2019).

Sendo assim, o controle interno organiza e otimiza as atividades de uma organização, especialmente nas áreas de contas a pagar, por meio ferramentas que facilitam o planejamento da empresa, auxiliam no processo de tomada de decisão e controle de resultados. As áreas de contas a receber e contas a pagar, por representarem as principais entradas e saídas financeiras da empresa, ganham destaque por serem áreas sensíveis que interagem diretamente com as obrigações financeiras da empresa (Paulino; Rocha; Rodrigues, 2024).

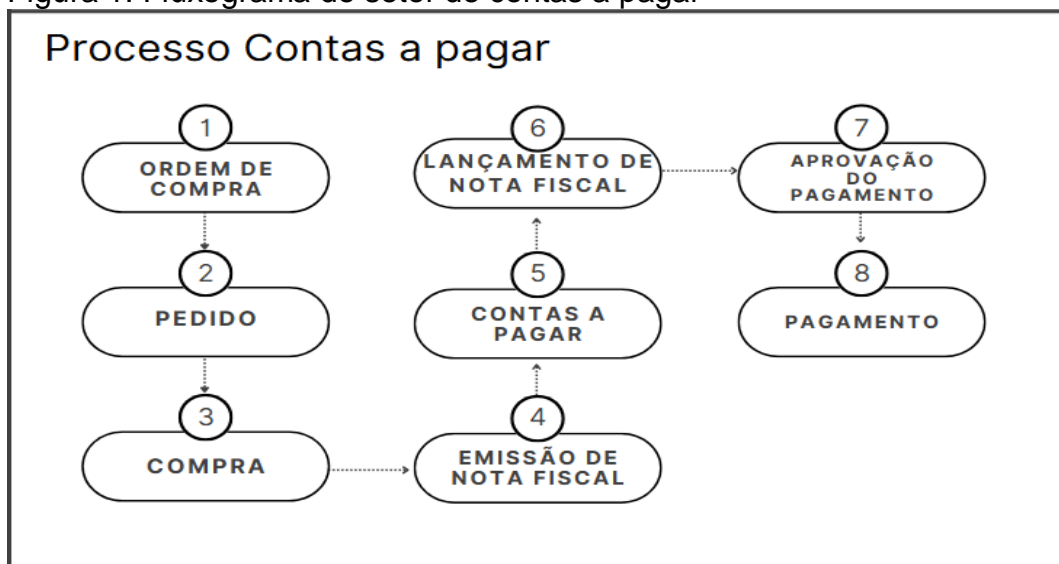
Para Ribeiro (2007), as contas que representam as obrigações das empresas são classificadas no passivo circulante de um balanço patrimonial, e podem conter algumas subdivisões dependendo da natureza das obrigações, dentre as quais se encontra a conta “contas a pagar” que abrange as responsabilidades sobre compras ou utilização de serviços a prazo. Nesse mesmo sentido, para a NBC TG 25 (R2) (2017), as contas a pagar são classificadas como passivos decorrentes da aquisição de bens ou serviços que já foram recebidos ou fornecidos à entidade, desde que devidamente faturados ou acordados com o fornecedor.

Mesmo as contas a pagar constituindo as obrigações de uma organização com seus terceiros, é importante destacar que a execução de pagamentos antecipados é comum nas organizações. Esse tipo de atividade, necessita ser realizada de forma cautelosa pelo setor de contas a pagar, já que os pagamentos precisam condizer com o acordo estabelecido entre as partes. Assim, para o controle ser preciso, é importante manter uma devida atenção ao fazer a conciliação mensal, por exemplo, para que a localização de possíveis erros e falhas no processo sejam facilitadas (Caixeta; Cunha, 2018).

Nesse sentido, o setor de contas a pagar é fundamental para o sucesso organizacional, por ser integrado ao setor financeiro, que exerce papel estratégico ao trabalhar com funções relevantes, como controle de fluxo de caixa e apoio à tomada de decisões. A eficácia do controle interno, por sua vez, impacta diretamente no desempenho das atividades empresariais, ao abranger planos, políticas e procedimentos da organização. Dentro desse contexto, contas a pagar sendo uma subdivisão do setor financeiro, está diretamente ligado à gestão das disponibilidades financeiras, sendo responsável pelos pagamentos com o objetivo de otimizar os recursos e evitar encargos adicionais. Um controle eficiente permite à empresa maior clareza sobre suas obrigações e melhor capacidade de planejamento financeiro (Vieira, 2023).

A seguir, a figura 1 demonstra um fluxo simples de como funciona o Contas a Pagar dentro do setor financeiro:

Figura 1: Fluxograma do setor de contas a pagar



Fonte: Adaptado de Ritta (2010).

É imprescindível que o controle interno no setor de contas a pagar em torno das operações que geram as obrigações das empresas, seja bem executado, para que as operações sejam autorizadas desde a etapa da requisição de compra, que é efetuada pelo departamento de compras, buscando garantir sempre o melhor preço e qualidade. Além disso, se observa as notas fiscais dos fornecedores no momento de recebimento de um produto ou término de um serviço. No registro dessa operação, deve possuir atenção para o lançamento correto. E por fim, é de suma importância que o controle interno assegure que a liquidação da obrigação ocorra na data de vencimento, e por seu valor correto, de forma que seja possível consultar as autorizações desse processo (Perez Junior, 2010; Lins, 2011).

A gestão eficiente das contas a pagar, no âmbito do departamento financeiro, é essencial para garantir o controle das disponibilidades e a organização do fluxo de caixa, contribuindo diretamente para a sustentabilidade econômica da empresa. A adoção de sistemas informatizados e o cumprimento rigoroso de rotinas internas tornam-se indispensáveis para assegurar a precisão das informações, reduzir riscos operacionais e prevenir fraudes. Além disso, o controle adequado dessas obrigações permite à empresa visualizar com clareza seus compromissos financeiros, otimizar

prazos de pagamento e evitar encargos, proporcionando maior segurança nas decisões estratégicas e flexibilidade para assumir novos compromissos de forma responsável e planejada (Vieira, 2023).

Assim, entende-se que é fundamental que, antes de se realizar a conciliação bancária, sejam adotadas práticas eficientes para controlar o fluxo de contas a pagar, visto que a má administração desse processo pode gerar uma série de problemas, como o descontrole dos prazos, a falta de execução de cortes de despesas e a realização de empréstimos sem um plano de recuperação adequado, além de encargos financeiros elevados, como juros e multas. Esse cenário prejudica o equilíbrio das obrigações financeiras e gera descontrole, afetando negativamente o desenvolvimento empresarial. Por isso, o controle diário é uma ferramenta essencial para identificar rapidamente qualquer inconsistência e, assim, assegurar um controle efetivo das finanças. Em paralelo, a implementação de um planejamento financeiro bem estruturado, aliado a boas estratégias de negociação com fornecedores e clientes, constitui a base para estabelecer relações comerciais saudáveis e garantir o alcance de objetivos de longo prazo (Andrade, 2022).

2.6 ESTUDOS CORRELATOS

Com uma reorganização política, social, econômica que vem ocorrendo nos últimos anos, as organizações e os empreendedores precisaram adquirir uma nova organização dos seus ativos, pois, é evidenciado que um número considerável de empresas não consegue sobreviver a seu primeiro ano de existência. Muitas situações podem levar a essa circunstância, como a deficiência no sistema de controle interno que podem ser encontrados nas empresas mais atuais e seus setores: vendas, compras, contas a pagar, contas a receber, entre outros. Diante disso, é preciso obter um controle adequado sobre as áreas para atingirem melhores resultados e menores desperdícios (Reske Filho; Jacques; Marian 2005).

Ao iniciar o processo de pesquisa, foram levadas em consideração algumas palavras e expressões chaves para encontrar os devidos materiais a se apresentar como estudos correlatos, como: controles internos, gestão nas organizações, governança corporativa, entre outras. A pesquisa foi executada por meio de algumas bases de dados, sendo elas a biblioteca da Universidade do Extremo Sul catarinense-UNESC, Google acadêmico, Spell, Revista de Ciências Contábeis, e outros.

O Quadro 2, apresenta alguns dados de estudos correlatos, esses dados são trabalhos acadêmicos de conclusão de cursos de áreas variadas e apresentam algumas características em comum com a pesquisa feita:

Quadro 2: Estudos correlatos-trabalho de conclusão de curso

Nº	ANO	AUTORES	LOCAL	TÍTULO
1	2023	Larissa Firmino de Abreu	Fortaleza-CE	Controle interno: Um estudo de caso do setor de contas a pagar em uma empresa do ramo automotivo
2	2019	Jennifer Chivaski S. Coletti	Porto Alegre-RS	A relevância do contas a pagar: Estudo de caso em uma operadora de plano de saúde
3	2014	Jéssica Maschio Badaloti	Passo Fundo-RS	Controle interno de contas a pagar da empresa Anglasa comércio de máquinas agrícolas LTDA

(continuação)

Nº	ANO	AUTORES	LOCAL	TÍTULO
4	2013	Roselaine Gonçalves de Oliveira	Passo Fundo-RS	Controles internos das contas a pagar na Cooperativa Triticola Taparense-Cotrisoja
5	2013	Micheli Schenatto	Passo Fundo-RS	Controle interno das contas a pagar: Uma análise da empresa Cerâmica Schenatto LTDA EPP

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Todos os estudos apresentados no Quadro 2, possuem como tema o estudo dos controles internos no setor de contas a pagar de organizações de áreas variadas. O primeiro artigo, realizou o estudo em uma empresa do ramo automotivo, esse estudo assim como na presente pesquisa, analisou os processos do setor de contas a pagar adotados pela empresa e com isso foi evidenciado a relevância do sistema de controles internos para reduzir riscos nos processos de negócios (Abreu, 2023). O estudo de número dois, foi feito em uma operadora de plano de saúde, onde conseguiram analisar a maneira adequada para minimizar falhas nos processos, que seria aplicando o controle interno. Esse estudo concluiu que a falha era o desperdício de tempo, que acabou gerando um grande custo para a organização (Coletti, 2019). O estudo três fez a pesquisa aplicando em uma empresa de comércio de máquinas agrícolas, esse estudo possui um de seus objetivos em comum com a pesquisa elaborada: identificar como é realizado o controle interno de contas a pagar com aplicação de questionário (Badaloti, 2014). O trabalho quatro, baseou-se na Cooperativa Triticola Taparense – Cotrisoja, nesse estudo desenvolveu-se uma análise sobre os controles internos e com isso foram apresentadas recomendações para a melhoria dos processos da empresa (Oliveira, 2013). No último e quinto trabalho, foi analisada uma Cerâmica, onde também foram apresentados problemas e sugeriu-se melhorias na falta de controle (Schenatto, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, com o objetivo de garantir a consistência entre os métodos utilizados e os objetivos propostos. São detalhados aspectos como a abordagem da pesquisa, sua natureza, os métodos de coleta de dados, a forma de análise e o tipo de pesquisa. A definição desses procedimentos é essencial para conduzir a investigação de forma estruturada, possibilitando a compreensão da aplicação dos controles internos no setor de contas a pagar do grupo empresarial analisado.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A abordagem da pesquisa será qualitativa, uma vez que se busca compreender como são abordados os controles internos dentro do grupo de empresas em estudo. Essa abordagem é adequada para análise de contextos organizacionais, permitindo flexibilidade na coleta e interpretação de dados. Segundo Creswell (2021),

a pesquisa qualitativa é voltada à compreensão de fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, envolvendo a coleta de dados de forma indutiva.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa será de natureza descritiva, pois tem como propósito examinar e descrever características específicas dos controles internos observados na organização. De acordo com Gil (2022), a pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e relacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, identificando também relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, optou-se por adotar o estudo de caso, tendo como foco um grupo fechado de empresas, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre os processos de controle interno existentes. Conforme Gil (2022), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada e intensiva sobre um ou poucos objetos de estudo, com o intuito de compreender suas particularidades. Essa estratégia permite desenvolver teorias, explorar situações reais e explicar fenômenos organizacionais com profundidade.

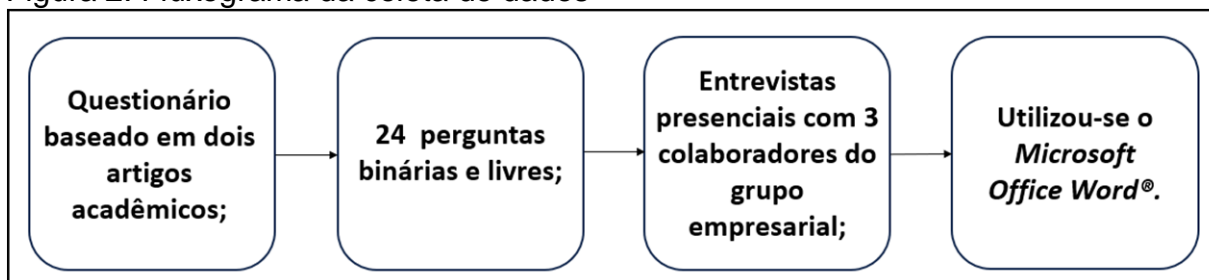
A técnica de coleta de dados adotada na pesquisa será a entrevista semiestruturada, realizada com base em um roteiro de perguntas previamente elaborado. Embora tenha se originado de um questionário, a aplicação ocorreu por meio de interação direta com o respondente, permitindo esclarecimentos e aprofundamentos quando necessário. De acordo com Gil (2022), a entrevista semiestruturada é uma técnica que combina aspectos estruturados e livres, sendo útil para obter informações mais profundas sobre determinado fenômeno, especialmente em pesquisas qualitativas.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa tem como objetivo evidenciar a contribuição do controle interno para a gestão do setor de contas a pagar de um grupo empresarial multissetorial do sul de Santa Catarina. Para alcançar esse objetivo, realizou-se a coleta de dados primários por meio de entrevista semiestruturada com três colaboradores diretamente envolvidos no setor de contas a pagar da organização. Para a seleção dos participantes, tomou-se como base a vivência prática nas rotinas financeiras e no uso (ou ausência) de mecanismos de controle interno. Conforme Gil (2022), a entrevista semiestruturada é indicada em pesquisas qualitativas por possibilitar a obtenção de informações aprofundadas sobre um tópico específico, mantendo certa flexibilidade nas interações.

A seguir, a figura 2 demonstra como ocorreu a coleta de dados para a análise:

Figura 2: Fluxograma da coleta de dados



Fonte: dados da pesquisa (2025).

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no estudo de Abreu (2023) e Reis, Braga e Costa (2021) que abordaram a temática de controle interno e gestão

financeira, dos quais foram extraídas vinte e quatro questões, sendo organizadas em um primeiro questionário com quatorze questões de resposta sim ou não e um segundo questionário com dez questões de respostas livres. A entrevista foi realizada em conjunto com os três colaboradores em 07/05/2025 por meio de conversa dirigida, onde as respostas foram registradas em documento *Word*. Os dados obtidos foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a categorização das respostas e a identificação de quais pontos dos controles internos seriam abordados, que são relevantes ao objetivo da pesquisa. Essa análise tem como objetivo compreender de que forma o grupo de empresas se estrutura e se comporta em relação à utilização dos controles internos no setor estudado, contribuindo para uma avaliação crítica dos procedimentos adotados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção é estruturada por quatro tópicos, apresentam o grupo empresarial, explicam o funcionamento do setor de contas a pagar para o entendimento e esclarecimento da funcionalidade dos processos, em seguida, analisa-se os pontos fortes e as fragilidades dos controles internos e por fim apresenta-se soluções e propostas para melhorias do controle interno em estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO EMPRESARIAL

O grupo empresarial objeto desse estudo de caso, é composto por seis empresas. Em relação ao faturamento das empresas, dentre elas, duas são consideradas de pequeno porte, duas são de médio porte e as duas últimas são de grande porte. O grupo está situado no sul de Santa Catarina, e atua em ramos diversificados como de: terceirização de serviços de segurança patrimonial, terceirização de serviços de limpeza e conservação, manutenção e operação de equipamentos eletroeletrônicos e controle de acesso de portarias com sistema de portaria remota.

As empresas do grupo tiveram seus inícios de atividades em diferentes datas, porém, o grupo possui mais de 35 anos de atuação no mercado, e consolidou sua presença na região por meio de contratos com instituições públicas e privadas, oferecendo serviços como vigilância armada e desarmada, monitoramento eletrônico, rastreamento veicular, controle de portarias remotas, entre outros serviços prestados. Atualmente, conta com cerca de 2.700 colaboradores, distribuídos entre os setores internos da matriz e filiais, e os colaboradores terceirizados do grupo em geral.

A sede e administração central de todas as empresas do grupo, está localizada no sul catarinense. Além das 6 empresas, o grupo possui ainda duas filiais, sendo uma na região sul e outra na região da grande Florianópolis.

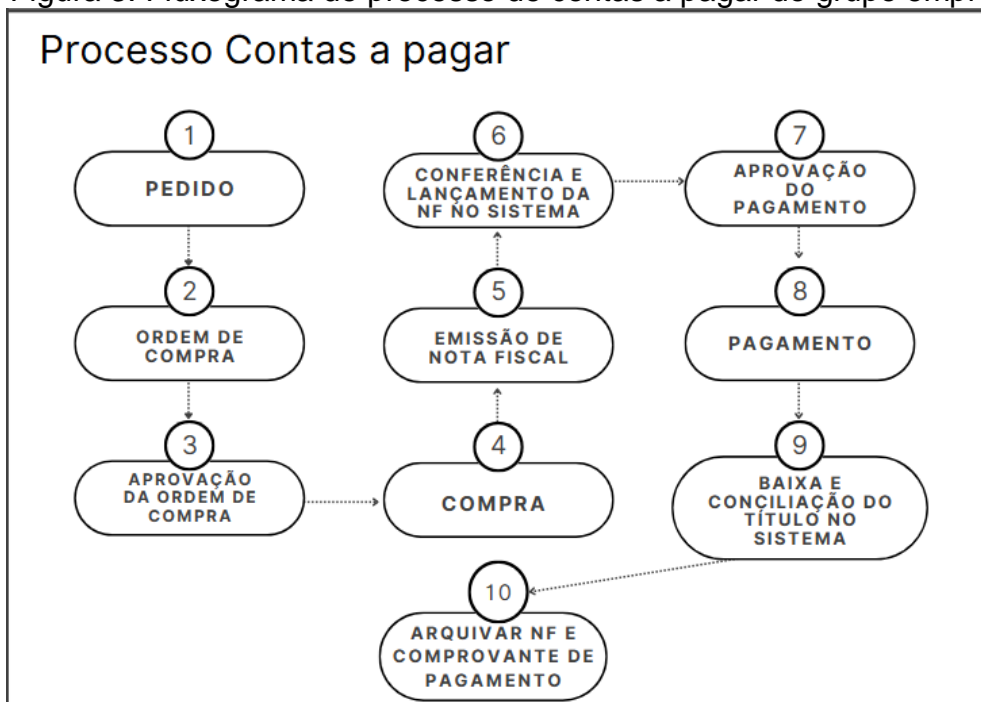
4.2 ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE CONTAS A PAGAR

O setor de contas a pagar faz parte do departamento financeiro, sendo localizado na matriz, e é o único para todas as empresas do grupo e filiais sendo um modelo de Centro de Serviços Compartilhados, onde a administração de vários CNPJ's é concentrada em um escritório. Possui contato direto com a diretoria financeira, sendo responsável pelo controle e registro dos compromissos financeiros da organização. É composto por quatro colaboradores que realizam conferência,

registro e pagamento das obrigações financeiras da empresa. Dentre esses colaboradores estão um *controller*, um assistente administrativo, apoio administrativo e um auxiliar administrativo. O grupo empresarial possui contabilidade terceirizada, porém possuem um colaborador da contabilidade que labora na matriz do grupo, para facilitar a integração das informações com a contabilidade e auxiliar nas dúvidas e rotinas financeiras do setor.

A seguir, a figura 3 demonstra o fluxo e processo de atividades desenvolvidas pelo setor de contas a pagar:

Figura 3: Fluxograma do processo de contas a pagar do grupo empresarial



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Dentre as funções do setor de contas a pagar estão: receber os documentos para pagamentos, atualização dos saldos bancários conforme os extratos emitidos diariamente, e a programação de pagamentos diariamente. As atividades do setor iniciam logo após o processo de recebimento de notas fiscais enviadas, que passaram pelos procedimentos de responsabilidade do setor de compras: realização do pedido, ordem de compra, aprovação da ordem de compra, compra do item ou contratação de um serviço e emissão de nota fiscal.

O *controller* é responsável pelos contratos, por receber os documentos fiscais, e se responsabiliza por casos mais específicos e esporádicos, como notas de serviços de fornecedores novos que possuem ou não contrato. Verifica a conformidade da nota fiscal, informações de impostos retidos e faz o registro na nota da informação das contas financeiras e contábeis para lançamento no sistema.

O setor de contas a pagar, possui um grande fluxo mensal de pagamentos, dos quais boa parte são contratos de longo prazo, ou seja, os pagamentos são fixos, então, o *controller* repassa as notas de pagamentos fixos mensais para o auxiliar, onde verifica-se a conformidade das notas e as informações nelas contidas. O auxiliar e o *controller*, utilizam uma planilha em *Excel*, onde constam as obrigações fixas em

uma lista de verificação das notas fiscais recebidas. Nas notas fiscais, são registradas suas respectivas contas financeiras e contábeis antes do lançamento.

Essa planilha possui informações relevantes para os controles do setor e possui uso recorrente, encontra-se armazenada em uma pasta compartilhada na rede do grupo empresarial, não é protegida por senha e não possui ferramenta de rastreamento para identificar o responsável por ter realizado uma alteração, inclusão ou exclusão de dados. Além disso, todos os colaboradores do setor financeiro têm acesso ilimitado ao arquivo, dificultando a identificação de responsabilidades em caso de erro de registro. Essa prática compromete alguns princípios como integridade e confidencialidade de informações, apresentando uma fragilidade no controle interno, que nessa situação depende do cuidado de cada colaborador ao invés de um sistema estruturado.

Em seguida, o auxiliar administrativo organiza as notas fiscais em uma pasta e repassa para o diretor financeiro, com o intuito de coletar sua assinatura. Ao retornar a pasta para o setor, especificamente para o apoio administrativo, ele segrega as notas fiscais entre ele e o auxiliar administrativo, conforme a responsabilidade de lançamento de cada um.

Para registro de todas as informações que passam pelo setor, a empresa utiliza um sistema de gestão financeira, trata-se de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) que integra diversas áreas da empresa. Grande parte das notas fiscais são lançadas manualmente e apenas algumas são importadas automaticamente ao sistema utilizado. Após o lançamento da nota fiscal no sistema feito pelo apoio administrativo ou auxiliar administrativo, ficam disponíveis para aprovação do pagamento, função desenvolvida pelo diretor financeiro.

A função de pagamento das contas após a aprovação, é realizada pelo assistente administrativo, que é responsável pelos acessos e contas bancárias. Assim que aprovado, o pagamento, se faz por meio de Pix disponibilizado pelo fornecedor ou boleto bancário. A chave Pix é cadastrada no sistema ERP utilizado quando algum dos integrantes do setor de contas a pagar realiza o cadastro do fornecedor. Nesse caso, os quatro integrantes do setor possuem acesso a essa “aba” de cadastro no sistema. Os boletos são impressos, mas a empresa também trabalha com as disponibilidades do débito direto autorizado (DDA), que é um serviço bancário que permite a visualização eletrônica de boletos registrados em CPF ou CNPJ.

Muitas vezes, o assistente administrativo confere os boletos disponíveis no DDA para controle, pois evita pagamentos duplicados e reduz riscos de fraudes e extravios, garantindo maior segurança nas rotinas do setor financeiro. Após o pagamento, realiza-se a baixa no sistema pelo assistente administrativo. O próximo passo é o arquivamento das notas fiscais, função executada pelo apoio administrativo. As conciliações bancárias dos pagamentos são feitas de forma diária pelo auxiliar administrativo, para que possíveis erros possam ser corrigidos com antecedência, finalizando o processo do setor de contas a pagar.

4.3 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS: PONTOS FORTES E FRACOS

Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada os procedimentos adotados no setor de contas a pagar do grupo empresarial, realizou-se uma entrevista semiestruturada com os colaboradores que integram o setor. A entrevista teve como foco identificar os mecanismos de controle atualmente implementados.

O quadro 3, apresenta a transcrição das perguntas e respostas obtidas pelo consenso dos colaboradores durante a entrevista das questões de alternativas sim ou não:

Quadro 3: Questionário de controles internos-perguntas sim ou não

Nº	Questionário sobre controles internos	SIM	NÃO
1	A empresa possui manuais internos sobre o Contas a Pagar?		x
2	As contas a pagar são reais e representam efetivamente as obrigações?	x	
3	Existem senhas de acesso no sistema de contas a pagar?	x	
4	As baixas de duplicatas a pagar são realizadas com documentos hábeis e comprobatórios?	x	
5	O responsável pelas contas a pagar tem autorização para baixa por devolução?	x	
6	As alterações de vencimentos no Contas a Pagar são devidamente registradas e aprovadas?	x	
7	Os juros são pagos com autorização?	x	
8	Os juros são pagos com documentos específicos?	x	
9	É o Contas a Pagar que efetua o cadastro dos fornecedores no sistema?	x	
10	O responsável pelas contas a pagar é responsável pela conciliação contábil?		x
11	Há realização de conciliações periódicas das contas a pagar com a contabilidade?	x	
12	As contas a pagar são contabilizadas de acordo com os princípios da contabilidade?	x	
13	Todas as compras são realizadas pelo departamento de Compras?	x	
14	Ocorre o recebimento de notas fiscais fora do prazo de competência?		x

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Analisando o quadro 3 e levando em consideração a apresentação do setor de contas a pagar na subseção 4.2, é notável que todas as alterações feitas no ERP em notas fiscais lançadas, cadastro de fornecedores, e em outras “abas”, possui um histórico de registros para possíveis verificações, assim como o assunto é abordado na questão número 6 do quadro 3. Conforme perceptível na questão de número 3 do quadro 3, cada pessoa possui seu login e senha de acesso ao sistema de ERP para devidas atividades. Apenas as contas bancárias possuem uma situação distinta, já que os logins e senhas acessados são os mesmos para todos, quem possui acesso aos bancos são: o diretor financeiro, que faz acesso diariamente, o *controller* que faz acesso apenas para verificações e recolhimentos de informações para a contabilidade e o assistente administrativo, que realiza os pagamentos. Ou seja, essas senhas impostas, garantem que apenas os autorizados tenham acesso às informações bancárias.

Percebe-se que as funções ligadas ao setor de contas a pagar exigem processos de verificação e aprovação bem definidos, a fim de evitar erros como pagamentos em duplicidade ou uso indevido de recursos. Nesse contexto, é essencial manter um controle rigoroso, pois as operações realizadas implicam na movimentação de valores financeiros que saem da empresa. É importante ressaltar conforme a questão número 2 do quadro 3, que os pagamentos realizados representam as obrigações do grupo empresarial, sendo reais, visto que, conforme a explicação do processo, nenhum pagamento é realizado sem antes a conferência da veracidade e aprovação feita pelo diretor financeiro.

Diante da necessidade de um controle rigoroso, a entrevista contemplou questões em que as respostas exigem uma abordagem descritiva, permitindo uma compreensão mais abrangente do processo. Essas questões, estão detalhadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4: Questionário de controles internos-perguntas descritivas

Nº	Questionário sobre controles internos
1	<p>É comum ocorrer recebimento de notas fiscais com prazo de pagamento vencido?</p> <p>Resposta: Sim, já ocorreu e é uma situação recorrente. No fluxo do setor, as notas fiscais passam pelo setor de compras antes de chegarem ao financeiro, portanto as notas são repassadas com prazo hábil para pagamento. Porém, em questão das filiais, por vezes, surge a necessidade da contratação de serviços ou compra de produtos que posteriormente irão ser passados ao setor de compras. Com isso, pode haver atraso do envio da nota fiscal para o setor responsável, envio de notas sem boleto bancário ou dados bancários para pagamento e o vencimento do prazo de pagamento, resultando no pagamento de multas e juros.</p>
2	<p>Como é feita a revisão de ordem de compra antes de sua efetivação?</p> <p>Resposta: A revisão da ordem de compra é feita apenas pelo contas a pagar no momento do lançamento da nota fiscal, pois pode conter uma ordem de compra para mais de uma nota assim como apenas uma nota pode conter várias ordens de compra.</p>
3	<p>Como ocorre a revisão e autorização dos pagamentos?</p> <p>Resposta: No processo do contas a pagar, a revisão não está como uma das atividades obrigatórias do setor. A autorização de pagamento é feita pelo diretor financeiro via sistema, o que pode inibir a possibilidade de alguns pagamentos errôneos.</p>
4	<p>Como acontece o controle de pagamentos para evitar atrasos?</p> <p>Resposta: O controle ocorre por meio de uma planilha em Excel onde constam todos os pagamentos fixos mensais, a planilha possui informações como nome dos fornecedores, data de pagamento, valor fixo, e contas financeiras e contábeis. Todos os dias a planilha é acessada pelo auxiliar administrativo e o <i>controller</i>, para fazer um checklist das notas já recebidas e controlar demais pagamentos que precisam ser feitos durante o mês.</p>
5	<p>Há políticas para duplicatas a pagar vencidas e não pagas? Como funciona a organização quanto a isso?</p> <p>Resposta: Não existem políticas, pois são poucos os casos em que os pagamentos não são feitos rigorosamente em dia. Quando ocorre o atraso de alguma duplicata, apenas é feito contato com o fornecedor para uma possível negociação de pagamento.</p>
6	<p>Há possibilidade de inclusão de compromissos no contas a pagar sem autorização?</p> <p>Resposta: Não há essa possibilidade, já que todos os pagamentos são feitos apenas com autorização do diretor financeiro.</p>
7	<p>De que forma ocorre as assinaturas e autorizações para a realização dos pagamentos?</p> <p>Resposta: As notas fiscais após serem validadas e checadas conforme a planilha de fornecedores, são passadas para o diretor financeiro assinar e em seguida volta ao setor para lançamento. Após o lançamento, elas ficam disponíveis para liberação no sistema, apenas o diretor financeiro pode autorizar o pagamento das notas. Sem a autorização dele no sistema, não é possível a realização desses pagamentos, a autorização é feita todas as manhãs.</p>

(continua)

(continuação)

Nº	Questionário sobre controles internos
8	<p>Existe a possibilidade de um pagamento ser feito em duplicidade? Como e por qual motivo isso ocorreria?</p> <p>Resposta: Sim, existe a possibilidade. Como o lançamento das notas são feitos manualmente, ao incluir o número da nota, série da nota ou o número do fornecedor, é possível ocorrer erro de digitação, onde poderá ocasionar um duplo lançamento e consequentemente um duplo pagamento de um mesmo fornecedor. Caso os dados estiverem corretos, e já houver um lançamento com os mesmos dados digitados o sistema emite um aviso de duplicidade.</p>
9	<p>Quais são os tipos de pagamentos utilizados pelas empresas do grupo?</p> <p>Resposta: O grupo trabalha com Pix e boleto bancário, podendo utilizar o físico ou o gerado pelo DDA.</p>
10	<p>As tarefas desenvolvidas por um colaborador do setor de compras são supervisionadas? Em caso afirmado, por outro colaborador do setor ou de outro?</p> <p>Resposta: Sim as tarefas são supervisionadas por outro setor, a direção financeira, pois tudo que o departamento de compras solicita para comprar, é necessária a autorização do gerente do compras e do diretor financeiro, para que assim gere a ordem de compra e seja possível lançar a nota fiscal com a ordem de compra.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Conforme o quadro 3 e 4 e no processo citado do contas a pagar, é possível notar um princípio importante dos controles internos presente no grupo empresarial, a segregação de funções em parte do processo do setor de contas a pagar. A segregação de funções dentro do setor financeiro, ao dividir as responsabilidades entre os colaboradores conforme explicado anteriormente, reduz o risco de erros, fraudes e irregularidades, pois garante que nenhuma pessoa tenha controle total sobre todas as etapas de um processo financeiro, sendo uma medida essencial de controle interno garantindo confiabilidade nas operações.

E assim como aborda a questão 7 do quadro 4, as notas são aprovadas duplamente, quando ocorre a assinatura física do diretor e a aprovação dele no sistema ERP utilizado. Essa prática de controle assegura que nenhuma operação financeira seja efetuada sem a participação e aprovação do diretor financeiro que é o responsável principal, o que aumenta a segurança da informação e assim como citado anteriormente por Perez Junior (2010) e Lins (2011), é preciso autorizar as operações desde a etapa de requisição de compra, para que a empresa tenha garantia das suas disponibilidades e organização de seu fluxo de caixa, contribuindo para sustentabilidade econômica da empresa.

Os pagamentos são feitos em grande parte por boletos impressos ou conferidos no DDA, assim como a resposta da questão 9 do quadro 4, o que traz segurança para o processo, já que ao pagar uma conta caso o boleto não estiver registrado por qualquer motivo, surge o questionamento e o pagamento não é efetuado sem que se esclareça a dúvida. Além disso, os pagamentos em Pix geralmente são feitos para fornecedores fixos que já possuem contrato por um certo tempo, porém há exceções. A conferência pelo DDA, diz respeito a citação anteriormente feita por Vieira (2023), que enxerga os sistemas automatizados como uma forma de assegurar a precisão das atividades e informações.

Após a confirmação do pagamento feito pelo assistente administrativo, ele faz a baixa dos títulos no sistema e o auxiliar administrativo faz a primeira parte de

conciliação bancária, que envolve os lançamentos feitos no sistema e os extratos bancários. Os lançamentos que não são possíveis de conciliar por baixas ou outros lançamentos incorretos por exemplo, o *controller* verifica no fechamento do mês esses casos complexos e esporádicos.

Esse procedimento, evidencia também o princípio de segregação de funções, assegurando maior precisão das informações geradas por meio das atividades. Concluída a conciliação bancária, que ocorre diariamente, assim que o período contábil é encerrado, são impedidos novos lançamentos de qualquer documento para o período. Nesse ponto, os dados são coletados pela contabilidade que realiza a conciliação contábil, revisando e registrando todas as informações disponíveis. Demais informações referentes ao período de fechamento, são apresentadas ao diretor financeiro para análises e verificações.

Apesar dos benefícios evidentes, o controle interno apresenta algumas limitações e desafios que requerem atenção, como na questão de número 1 do quadro 3, que é possível identificar que o grupo empresarial não possui manuais de controles internos no setor de contas a pagar. A inexistência de um documento que estabeleça normas e procedimentos pode ocasionar a execução incorreta das atividades, o que aumenta o risco de falhas e prejuízos financeiros. A falta de padronização por um manual, pode gerar conflitos, tanto da empresa com fornecedores e prestadores de serviço, quanto dos próprios colaboradores do setor.

Algumas compras de produtos e contratações de serviços, não passam pelo setor de compras em primeiro momento, especialmente o que tange as filiais do grupo empresarial, já que pode ocorrer de forma urgente a contratação de um serviço, como por exemplo a realização de um ASO admissional de um funcionário que está realizando sua contratação. Nessa situação, o documento fiscal necessita ser enviado para o setor de compras, para realização do processo de pagamento. A forma de execução dessa atividade pode ocasionar atrasos e falta de pagamentos, gerando multas, juros e até possíveis protestos, comprometendo o cumprimento dos prazos previamente definidos.

Nas filiais da empresa, é recorrente esse acontecimento, e como consequência, teve-se pagamento de multas e juros devido ao prazo de pagamento vencido, como é respondido na questão número 1 do quadro 4. Além disso, ainda conforme a resposta da questão 1 do quadro 4, vale ressaltar que há situações que o setor de contas a pagar recebe o documento fiscal, porém, não é recebido o boleto bancário ou dados bancários para pagamento. Nesse caso, são solicitados os dados ou documento de pagamento para o setor que repassou a nota, contudo, a resposta muitas vezes não é imediata, o que acarreta atraso no processo. Esses casos, não evidenciam apenas falhas operacionais, mas também a inexistência de políticas formais que orientam como lidar com exceções, como no caso de pagamentos de juros e multas decorrentes de duplicatas vencidas, ocasionando assim uma falta de padronização nas decisões, comprometendo o planejamento financeiro antecipado da organização.

Os lançamentos de notas manuais, são realizados pelo auxiliar administrativo e o apoio administrativo e assim como explica-se na resposta da questão 8 do quadro 4, há possibilidades de os lançamentos serem duplicados. Isso ocorre por falha humana, na digitação das informações iniciais da nota e as mais importantes: número do fornecedor, número da nota ou série da nota. Quando inseridos de forma incorreta, esses dados dificultam identificação do sistema de registros semelhantes já existentes, o que abre margem para uma nota ser lançada mais de uma vez no

sistema. Por mais que o sistema emita um aviso em caso de duplicidade, essa atividade depende do lançamento correto de dados. Alterações mínimas, como troca de um dígito ou omissão de um caractere contribuem para que o erro aconteça.

Essa fragilidade revela uma grande precisão manual, dificultando o controle, e detecção de irregularidades pois essas falhas apenas serão perceptíveis por parte do fornecedor ao sinalizar um recebimento em duplicidade, ou caso o fato tenha ocorrido no mesmo mês, no fechamento mensal do contas a pagar se faz possível essa percepção.

A ausência de políticas formais que orientem o tratamento de exceções no processo de contas a pagar no que diz respeito aos juros por duplicatas vencidas também é um aspecto relevante abordado na questão 5 do quadro 4. Nessas situações, as faltas de políticas e diretrizes fazem com que as decisões sejam tomadas variando de acordo com o entendimento no momento da situação. Assim, por não possuírem processos documentados, implica em questionamentos quanto à coerência das ações tomadas, podendo isentar a responsabilização em casos de falhas, resultando em um processo sem transparência. Tal situação gera decisões inconsistentes, não havendo como avaliar se as escolhas tomadas estão corretas com ausência de documentação padronizada. Pode afetar o planejamento financeiro, pois os pagamentos extras não são previstos, e o relacionamento com os fornecedores, deixando transparecer uma imagem de desorganização.

Por mais que o processo do setor de contas a pagar possua uma segregação de funções adequada em alguns aspectos, durante a análise do processo, observou-se que o assistente administrativo é responsável por duas atividades fundamentais: realizar os pagamentos e efetuar a baixa dos títulos liquidados no sistema. A concentração dessas duas atividades em um único colaborador pode-se considerar como uma fragilidade da eficácia dos controles. Essas atividades podem ser justificadas por equipe reduzida ou confiança no colaborador, porém pode comprometer a segurança do processo financeiro. A ausência de divisões corretas das atividades resulta em erros não detectados, retrabalho ou até fraudes.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA CONTROLES INTERNOS

Embora evidenciado os benefícios, o controle interno também enfrenta algumas limitações e desafios que demandam cuidados. Com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão do setor de contas a pagar e fortalecer seus controles internos, o quadro 5, traz a seguir, as fragilidades apontadas, juntamente com suas propostas de melhorias e os objetivos das melhorias:

Quadro 5: Fragilidades do controle interno, propostas de melhoria e seus objetivos

FRAGILIDADES	PROPOSTA DE MELHORIA	OBJETIVO
Inexistência de Manual de Controles Internos	Elaboração de um Manual de Controle Interno.	Inibir execução incorreta de atividades e auxiliar na organização do setor.
Atraso no envio de notas fiscais e vencimento do prazo de pagamento	Elaboração de política interna que defina prazos e responsabilidades.	Reduzir atrasos, mitigar riscos de juros, multas e protestos.
Inexistência de política para tratamento de multas e juros	Elaboração de política interna registrando um procedimento de registro, negociação e responsabilização de encargos.	Promover transparência nas atividades, evitando conflitos internos.

(continua)

FRAGILIDADES	PROPOSTA DE MELHORIA	OBJETIVO
Lançamento de notas fiscais manualmente, resultando em duplicidade de pagamento	Adoção de mecanismo de leitura automática de notas fiscais.	Reduzir margem de erros nos lançamentos, resultando em confiabilidade no processo.
Segregação de funções inadequada: duas funções críticas feitas por um colaborador apenas	Resignar as duas atividades a dois colaboradores diferentes.	Promover responsabilidades claras, processo transparente e reduz riscos de fraudes e erros.
Controle de obrigações fixas mensais em planilha de Excel	Implantação de sistema mais robusto ou utilização do <i>Google Workspace</i> .	Controle de obrigações mais seguro sem ser suscetível a erros manuais ou fraudes.

Fontes: dados da pesquisa (2025).

Conforme a análise das fraquezas dos controles internos do quadro 5 no grupo empresarial, o setor não possui um manual de controles internos que é a base para padronização de atividades e mitigação de erros operacionais, com isso, é recomendável a criação e implementação de um manual de controle interno que contenha diretrizes claras sobre as rotinas do setor, segregação de funções, responsabilidades de cada colaborador, prazos, dentre outras informações. Esse documento, necessita ser revisado periodicamente e atualizado conforme a necessidade de mudanças da rotina e processos do setor. O manual facilitará também a integração de novos colaboradores ao abordar os processos corretos do setor, podendo ser utilizado em treinamentos e capacitações.

Em questão das situações excepcionais, como as compras ou contratações de serviços feitas pelas filiais, devem possuir fluxos previamente definidos e formalizados. Sugere-se a elaboração de uma política interna específica para tratar desses casos, estabelecendo os passos para posterior regularização e envio de documentos ao setor de compras, com prazos definidos e os responsáveis por cada etapa, além de exigir cadastro do e-mail do setor de compras no fornecedor para envio da nota fiscal. Isso contribuirá para reduzir atrasos nos pagamentos e mitigar risco de multas e protestos.

A duplicidade no lançamento de notas fiscais, causada por falhas humanas, reforça a necessidade de investimento em automação de sistemas. Sugere-se a adoção de mecanismos de leitura automática de notas fiscais eletrônicas (via XML) integradas ao sistema ERP, com validação cruzada de dados como número de fornecedor, número e série da nota. O ERP utilizado pelo grupo, já possui essa função, porém é utilizada apenas com determinados tipos de notas fiscais. Isso reduzirá a margem de erro e permitirá o bloqueio imediato de lançamentos suspeitos, aumentando a confiabilidade dos lançamentos do sistema.

A inexistência de diretrizes para o tratamento de juros e multas por duplicatas vencidas resulta em decisões inconsistentes. É fundamental estabelecer uma política formal que determine critérios para aceitação, registro, negociação e responsabilização desses encargos. Essa padronização poderá ser por meio do desenvolvimento de um documento, que de forma clara explique procedimentos abordando diversas possibilidades de casos que já ocorreram de forma exemplar, assim, trará mais transparência, evitará conflitos internos e contribuirá para o planejamento financeiro da organização.

Embora o setor demonstre algumas segregações de funções adequadas no início do processo de contas a pagar, foi analisado que o assistente administrativo acumula a responsabilidade de realizar pagamentos e efetuar a baixa de títulos. A

concentração de tarefas críticas em um único colaborador é um ponto vulnerável. Para moderar riscos de erros ou fraudes, sugere-se a divisão das duas funções, um colaborador responsável para a execução dos pagamentos, e outro colaborador que realize a baixa dos títulos pagos. A revisão da estruturação de pessoal e redistribuição das tarefas, também é recomendada para que haja uma divisão evidente entre quem executa e quem confere as transações.

Analisado o processo de pagamento, constatou-se que a rotina de programação o setor de contas a pagar é extremamente manual para controle da planilha em *Excel*. Como proposta de melhoria, recomenda-se a substituição da planilha por um controle em um sistema de gestão financeira (ERP) que permita o cadastramento e o acompanhamento automatizado das obrigações fixas. O sistema utilizado hoje não possui essa função, apenas é possível lançamento de provisões de títulos e não de notas fiscais. Caso a implementação de um sistema mais robusto não seja viável no momento, sugere-se a migração da planilha atual para uma plataforma em nuvem com maior controle, como o *Google Workspace* que oferece as planilhas, que permitem configurar níveis de permissão, histórico de alterações e identificação do usuário responsável por cada modificação. É fundamental que a empresa estabeleça controles de acesso ao arquivo, restringindo a edição apenas aos responsáveis diretos, como o auxiliar administrativo e o *controller*. O acesso de leitura poderá ser concedido a outros membros da equipe, desde que justificado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo evidenciar a contribuição do controle interno na gestão do setor de contas a pagar de um grupo empresarial multissetorial do sul de Santa Catarina. Os objetivos específicos basearam-se em descrever os processos e rotinas do setor estudado, identificar os pontos fortes e fracos nos controles internos no setor de contas a pagar do grupo empresarial e elaborar sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados nos processos.

Por meio de uma abordagem qualitativa, desenvolveu-se um estudo de caso e uma entrevista semiestruturada com profissionais diretamente envolvidos no processo, foi possível analisar de forma aprofundada as rotinas, pontos fortes e fracos de controle interno na prática organizacional.

Os resultados demonstraram que os controles internos exercem papel fundamental na garantia da integridade das operações, na mitigação de riscos, na prevenção de erros e na melhoria da tomada de decisões gerenciais. Verificou-se que o grupo empresarial já adotava práticas relevantes, como a segregação parcial de funções, o uso de sistema ERP para registro e controle das obrigações financeiras, a autorização formal de pagamentos pelo diretor financeiro, entre outros aspectos. No entanto, foram identificadas fragilidades importantes, tal como uso de planilha não protegida e sem histórico de alterações, a inexistência de manuais de controles internos padronizados, lançamentos manuais de notas fiscais, a duplicidade de funções críticas por um único colaborador e a ausência de políticas para tratamento de situações excepcionais, como pagamento de juros e multas por atraso de obrigações.

Essas vulnerabilidades demonstram que, mesmo em organizações com grande porte e estrutura consolidada, é necessário revisar e atualizar continuamente seus controles internos. A elaboração de um manual formal, o reforço nos controles de acesso, a automação do lançamento de notas fiscais e a implementação de

políticas específicas foram propostas para fortalecer o sistema de controle da organização. Tais melhorias, permitirão não apenas maior segurança operacional, mas também o alinhamento com boas práticas da governança corporativa, transparência e conformidade da auditoria.

Portanto, conclui-se que o objetivo principal da pesquisa, assim como os objetivos específicos, foram alcançados, uma vez que foi possível analisar a gestão e prática dos controles internos no setor de contas a pagar. Os controles internos, quando bem estruturados, representam um diferencial estratégico para a organização, pois promovem a eficiência operacional, garantem fidedignidade das informações contábeis e fortalecem a imagem institucional da empresa perante o mercado. Assim, é indispensável que as empresas invistam continuamente na avaliação e aprimoramento de seus sistemas de controle, adaptando-os às particularidades de seus processos e as transformações do ambiente corporativo.

Não foram identificadas limitações, uma vez que a escolha de realizar a pesquisa em apenas um grupo empresarial foi de forma intencional e planejada. Como proposta para estudos futuros, seria avaliar os controles internos do departamento após a introdução de melhorias e ajustes no sistema de informação utilizado. Essa abordagem possibilitaria uma comparação entre a situação anterior e a atual, permitindo analisar os efeitos das mudanças implementadas nos controles internos e identificar os benefícios adicionais resultantes dessas modificações. Além disso, seria relevante expandir a amostra para incluir diferentes empresas ou grupos empresariais, o que permitiria uma comparação mais ampla das práticas de controle interno em contextos diversos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Larissa Firmino de. **Controle Interno: Um estudo de caso do setor de contas a pagar em uma empresa de ramo automotivo**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Finanças) – Curso de bacharelado em finanças, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: abordagem Moderna e Completa**. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

ALVER, Juliani Karsten; SILVEIRA, Rafael da Silva; MONTAGNER, Fernanda. Avaliação do controle interno financeiro no contas a receber e a pagar: Um estudo de caso em uma indústria arroseira. **Revista de contabilidade Dom Alberto**, v. 8, n. 16, p. 61-94, dez. 2019. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadecontabilidadefda/article/view/80>. Acesso em: 13/08/2024.

ANDRADE, Jennyfer Beatriz Saboia. Et al. A conciliação bancária no planejamento de contas a pagar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. [S.l.], v. 09, n.10, p. 21-34, out. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/conciliacao-bancaria> . Acesso em: 13/08/2024.

ARAÚJO, Francisco J. Implantação de uma estrutura de controles internos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 32-37, 2000. Disponível em : <https://www.epublicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/download/7277/pdf> . Acesso em: 17/08/2024.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETO, Pedro Humberto Teixeira. **Auditoria contábil: enfoque teórico, normativo e prático**. São Paulo: Saraiva, 2008. *E-book*.

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2019. *E-book*.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 2007.

BADALOTI, Jessica Maschio. **Controle interno de contas a pagar da empresa Anglase comércio de máquinas agrícolas LTDA**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Curso de Ciências contábeis, Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2014.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24 , p. 149-187,

dez. 2005. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474>. Acesso em: 29/09/2024.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX- entendendo a Lei Sarabanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Cengage Learning, 2018. *E-book*.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. 1º Simpósio de Iniciação Científica dos Cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, jul. 2005.

Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=o+controle+interno+como+ferramenta+fundamental+para+a+fidedignidade+das+informa%C3%A7%C3%B5es+cont%C3%A1beis&btnG=#d=gs_qabs&t=1724860837987&u=%23p%3D6kPe1Y6_OcMJ. Acesso em: 17/08/2024.

CAIXETA, Ana Laura De Oliveira; DA CUNHA, Pablo Fonseca. Proposta de implantação da gestão de contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa na empresa Alinheiros LTDA. **Revista do COMINE**, Patos de Minas, v. 2, n. 2, p. 60-65, 2018. Disponível em:

<https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/472/2923>. Acesso em: 09/04/2025.

CARIOCA, Karla Jeanny Falcão; DE LUCA, Marcia martinc Mendes; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará-Coelce. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 50-67, out./dez. 2010. Disponível em:

<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/download/1388/1422>. Acesso em: 18/08/2024.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.

CONSELHOR FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). NBC TA 200 – Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com as normas de auditoria. Brasília: CFC, 2016. Disponível em:

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>. Acesso em: 05/04/2025.

CONSELHOR FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). NBC TG 25 (R2) – Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com as normas de auditoria. Brasília: CFC, 2017. Disponível em:

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-completas/>. Acesso em: 05/04/2025.

COLETTI, Jennifer Chivaski Santiago. **A relevância do Controle Interno no contas a pagar: estudo de caso em uma operadora de plano de saúde**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Controladoria e Finanças) - MBA em

controladoria e finanças, Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS, Rio Grande do Sul, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil - teoria e prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*.

GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. São Paulo: Saraiva Uni, 2013. *E-book*.

GONZALEZ, Roberto Sousa. **Governança corporativa**. São Paulo: Trevisan, 2012. *E-book*.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: Código, 2023. *E-book*.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. *E-book*.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. *E-book*.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria**: Uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa. São Paulo: Atlas, 2011.

MALACRIDA, Mara Jane Contrera; YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, p. 65-79, ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/R6LFCdnD937KkMHSPv5Q5Vj/>. Acesso em: 22/08/2024.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras-Um estudo de caso. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228632007.pdf>. Acesso em: 13/08/2024.

OLIVEIRA, Gonçalves Roselaine. **Controles Internos das contas a pagar na Cooperativa Triticola Taparense-COTRISOJA**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Curso de ciências contábeis, Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2013.

PAULINO, Davy Anderson do Nascimento; ROCHA, Icaro Freire; RODRIGUES, Bruna Valessa Dias. Análise do controle interno nas contas a receber e a pagar em uma empresa do ramo de autopeças. **Revista Multiversa**, Foz do Iguaçu, v.2, n. 1, p. 94-108, 2024. Disponível em: https://multiversa.edu.br/docs/revista-cientifica/revista-multiversa/14/7_RMulti_2024.1.pdf.

Acesso em: 13/08/2024.

PEREIRA, Vaniza. **Fundamentos de auditoria contábil**. Porto Alegre: SER-SAGAH, 2016. *E-book*.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, Roberta Nioac. **Governança corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2023. *E-book*.

REIS, Falvio Heleno Solano; BRAGA, Josy Hellen Azevedo; COSTA, José dos Santos. Controle interno como ferramenta de auxílio à gestão empresarial. **Revista eletrônica em Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 1, ago. 2021. Disponível em:

<https://refaqi.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/31>.

Acesso em: 13/08/2024.

RESKE FILHO, Antonio; JACQUES, Elizeu de Albuquerque; MARIAN, Paulo David. O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial. **Revista Eletrônica de Contabilidade 2.1**, Santa Maria, v.1, n.3, p. 118-118, mar./mai. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/download/6505/3953>.

Acesso em: 13/08/2024.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria**. São Paulo: Saraiva Uni, 2023. *E-book*.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade intermediária**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RITTA, Cleyton de Oliveira. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta LTDA e Alfa LTDA. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 63-78, abr./jun, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4775/477548999005.pdf>. Acesso em: 13/08/2024.

SANTOS, Luciana de Almeida Araújo; LEMES, Sirlei. Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 4, n. 1, p.37-46, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228631004.pdf>. Acesso em: 13/08/2024.

SCHENATTO, Micheli. **Controle Interno das contas a pagar: uma análise da empresa Cerâmica Schenatto LTDA EPP**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Curso de ciências contábeis, Universidade de Passo fundo, Rio Grande do Sul, 2013.

SOUZA, A. B. e; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CONTROLE INTERNO NA ÁREA CONTÁBIL. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 17, n. 1, p. 148–174, jan./abr. 2020. Disponível em:

Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1723>. Acesso em: 02/10/2024.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques; FREITAS, José Claudio de. O reflexo do controle interno e do COSO para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma pesquisa exploratória. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, V. 14, p. 156-175, jul./dez. 2015. Disponível em:

<https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/212>. Acesso em: 24/08/2024.

VIEIRA, Eva Alves de Andrade. A contribuição do controle interno para a gestão financeira das organizações. **Revista Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 10, n. 1, p. 1–13, maio 2023. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2433>. Acesso em: 09/04/2025.