



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GISELE TAVARES JÁCOME

**UM ENFOQUE SOBRE CONTROLE INTERNO NA PERSPECTIVA DA TEORIA
DO TRIÂNGULO DAS FRAUDES: PERCEPÇÃO DE GESTORES E
FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA**

JOÃO PESSOA

2023

GISELE TAVARES JÁCOME

**UM ENFOQUE SOBRE CONTROLE INTERNO NA PERSPECTIVA DO
TRIÂNGULO DAS FRAUDES: PERCEPÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS
EM UMA CONCESSIONÁRIA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida.

JOÃO PESSOA

2023

GISELE TAVARES JÁCOME

**UM ENFOQUE SOBRE CONTROLE INTERNO NA PERSPECTIVA DO
TRIÂNGULO DAS FRAUDES: PERCEPÇÃO DE GESTORES E
FUNCIONÁRIOS EM UMA CONCESSIONÁRIA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **KARLA KATIUSCIA NOBREGA DE ALMEIDA**
Data: 09/06/2023 18:57:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente(a): Prof.(a) Dr.(a) Karla Katiuscia Nobrega de Almeida

Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **ADRIANA FERNANDES DE VASCONCELOS**
Data: 12/06/2023 09:14:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Adriana Fernandes de Vasconcelos

Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **VERA LUCIA CRUZ**
Data: 12/06/2023 11:43:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Vera Lúcia Cruz

Instituição: UFPB

João Pessoa 07 de junho de 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

J17e Jácome, Gisele Tavares.

Um enfoque sobre controle interno na perspectiva da teoria do triângulo das fraudes: percepção de gestores e funcionários de uma concessionária. / Gisele Tavares Jácome. - João Pessoa, 2023.
80 f. : il.

Orientação: Karla Katiuscia Nobrega de Almeida.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Triângulo das fraudes. 2. Empresas - controle interno. 3. Gestão financeira. I. Almeida, Karla Katiuscia Nobrega de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 657

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Gisele Tavares Jácome, matrícula n.º 20170010212, autor(a) do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“UM ENFOQUE SOBRE CONTROLE INTERNO NA PERSPECTIVA DO TRIÂNGULO DAS FRAUDES: PERCEPÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS EM UMA CONCESSIONÁRIA”**, orientado(a) pelo(a) professor(a) Karla Katiuscia Nobrega de Almeida, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2021.2 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmando que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 14 de Junho de 2023.

Documento assinado digitalmente
 GISELE TAVARES JACOME
Data: 14/06/2023 09:12:25-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do (a) discente

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu esposo (Genilton, Maria Lindinalva e Isaac), por todo incentivo, motivação e o apoio durante a consecução da graduação.

AGRADECIMENTOS

A Deus seja a honra, glória e o louvor, pois sem a sua infinita graça e misericórdia, não teria conseguido concluir o curso e o presente trabalho. Minha gratidão se estende a Universidade Federal da Paraíba, juntamente ao corpo docente, que teve contribuição direta em minha vida, principalmente no âmbito profissional.

Agradeço a minha orientadora, Prof^o Dr^a Karla Katiuscia Nobrega de Almeida, que de forma leve conduziu-me a realização deste trabalho, transmitindo conhecimento, disciplina e confiança, como também teve contribuição direta em minha formação profissional.

A minha família, que sempre me apoiou em todos os anos que me dediquei aos estudos, me dando força, acreditando no meu potencial, orando e pedindo a Deus para que eu conseguisse alcançar os meus objetivos. Amo vocês!

A empresa que permitiu a aplicação da pesquisa, para que este trabalho fosse realizado; minhas gestoras, por acreditarem em meu trabalho e sempre me apoiarem no que precisei, vocês tiveram participação direta em minha formação. Aos meus colegas de trabalho, agradeço as contribuições que foram fundamentais para a construção desse trabalho. A todos citados, meu muito obrigada!

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz e seus planos serão bem-sucedidos.”

(Provérbios 16:3)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo comparar a percepção dos gestores e funcionários sobre a oportunidade para práticas de fraudes decorrentes das falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento de uma concessionária. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva e qualitativa, por meio de estudo de caso único, para coleta de dados utilizou-se três métodos, a realização de entrevistas com duas gestoras de alto e médio escalão, assim como a aplicação de questionários com 06 funcionários que se encontram envolvidos no ciclo estudado, além da utilização da observação participante, a aplicação de três técnicas para a coleta de dados foi necessário para garantir a triangulação dos dados coletados, como também sua confiabilidade. Dentre os resultados, observou-se que existem oportunidades para fraudes nas atividades do ciclo estudado conforme a visão dos funcionários, como também a necessidade de revisar os controles já inseridos, contrariando a percepção da gestora de alto escalão, responsável por elaborar os controles. Do exposto, conclui-se que, na empresa estudada, na percepção de quem executa diariamente as atividades de controle (funcionários e gestora financeira) é possível identificar falhas que criam oportunidades para irregularidades/fraudes, que parecem não serem percebidas por quem é responsável por elaborá-las (diretora administrativa).

Palavras-chave: Triângulo da fraude; controle interno; oportunidade.

ABSTRACT

The present study aimed to compare the perception of managers and employees about the opportunity for fraud practices arising from failures of internal control in the cycle of purchases, accounts payable and payment of a dealership. To this end, an exploratory-descriptive and qualitative research was carried out, by means of a single case study. Three methods were used for data collection, interviews with two high and mid-level managers, as well as the application of questionnaires with 06 employees who are involved in the cycle studied, in addition to the use of participant observation. Among the results, it was observed that there are opportunities for fraud in the activities of the cycle studied according to the vision of the employees, as well as the need to review the controls already in place, contrary to the perception of the senior manager, responsible for developing the controls. From the above, we conclude that, in the company studied, in the perception of those who daily execute the control activities (employees and financial manager) it is possible to identify flaws that create opportunities for irregularities/fraud, which seem not to be perceived by those responsible for elaborating them (administrative director).

Keywords: Fraud triangle; internal control; opportunity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Triângulo de Crassey	32
Figura 2 – 1º Fase ciclo: compras	42
Figura 3 – 2º Fase: contas a pagar	45
Figura 4 – 3º Fase de pagamento	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa.....	40
Quadro 2 – Informação sobre as compras e funcionários envolvidos	42
Quadro 3 – Informação sobre o perfil das entrevistadas	52
Quadro 4 – Percepção de gestores e funcionários	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção dos funcionários acerca da eficiência dos controles e oportunidades para fraudes.....	49
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CPD	Encarregado de Processamento de Dados
DDA	Débito Direto Autorizado
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PWC	Empresa de Auditoria
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	CONTROLE INTERNO: DEFINIÇÃO, IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.2	CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTO.....	24
2.3	ESTUDOS ANTERIORES.....	27
2.4	O CONTROLE INTERNO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO TRIÂNGULO DAS FRAUDES.....	31
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	38
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
4	RESULTADOS.....	41
4.1	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTOS.....	41
4.2	PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SOBRE FALHAS DE CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTOS DA CONCESSIONÁRIA ESTUDADA.....	48
4.2.1	Percepção dos Funcionários (operadores dos controles internos).....	48
4.2.2	Percepção dos Gestores.....	52
4.3	DISCUSSÃO COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E FUNCIONÁRIOS SOBRE CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTO.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	63

APÊNDICES.....	68
Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	68
Apêndice B – Aplicação do pré-teste do questionário a um funcionário da empresa.....	70
Apêndice C – Relato descritivo do fluxo de compras na empresa estudada.....	73
Apêndice D – Relato descritivo do fluxo de contas na empresa estudada.....	77
Apêndice E – Relato descritivo do fluxo de pagamento na empresa estudada	80

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, os controles internos são utilizados como ferramentas para a manutenção das atividades atribuídas aos colaboradores, com o intuito de prevenir ações que possam violar o patrimônio (PEREIRA; SANTOS, 2020). Neste sentido, as informações extraídas dos controles implementados podem contribuir para o aperfeiçoamento e conhecimento das práticas realizadas pelos colaboradores, mitigando erros ou tentativas fraudulentas.

Nos últimos anos, fraudes cometidas por funcionários têm-se tornado comuns, ocasionando 2,2 bilhões de prejuízos anualmente, sendo a oportunidade associada à inexistência ou deficiência de controles, que corresponde a um ambiente ideal para o surgimento de fraudes internas (PEGN, 2010)¹. Segundo uma pesquisa direcionada às fraudes e crimes econômicos realizada pela empresa de auditoria PWC (2018), os maiores esforços das empresas estão concentrados em diminuir a oportunidade de fraudes, tendo em vista que o fator oportunidade foi mencionado por 65% dos brasileiros como sendo um meio que contribui para fraudes ocasionada por agentes internos. Em virtude disso, as empresas têm se concentrado em processos que visam aprimorar os controles internos, pois no Brasil, estes são responsáveis por detectar cerca de 59% das fraudes mais graves. Enquanto no estudo publicado em 2020, a PWC indicou que 44% das fraudes desempenhadas no país se concentram dentro das organizações, ocasionadas pelos funcionários, sendo 35% concentrada nas equipes operacionais e 32% na gerência média.

Dentro das organizações, o controle financeiro é fundamental como medida de prevenção contra fraudes, e além de mitigar erros, também produz informações que irão auxiliar os gestores para tomar decisões futuras acerca das compras, pagamentos e despesas inerentes ao funcionamento das atividades da empresa. Em uma organização, umas das atividades que necessitam de uma maior atenção corresponde ao processo de compras e contas a pagar, pois se encontram mais propícios aos erros (CREPALDI, 2012 apud ALVES; PRADO, 2019). Essa atenção

¹ REVISTA PEGN. **Como evitar roubos por funcionários.** 2013. Disponível em: [https://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI131064-17157,00-COMO+EVITAR+ROUBOS+POR+FUNCIONARIOS.html#:~:text=Os%20furtos%20e%20fraudes%20realizados,Administra%C3%A7%C3%A3o\)%20e%20Felisoni%20Consultores%20Associados. Acesso em 07 dez. 2021.](https://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI131064-17157,00-COMO+EVITAR+ROUBOS+POR+FUNCIONARIOS.html#:~:text=Os%20furtos%20e%20fraudes%20realizados,Administra%C3%A7%C3%A3o)%20e%20Felisoni%20Consultores%20Associados. Acesso em 07 dez. 2021.)

procede em decorrência da probabilidade de ocorrer fraudes por meio de compras não autorizadas ou pagamentos indevidos (ALVES; PRADO, 2019).

Os gestores arcam com a responsabilidade de formular e implementar um sistema de controle interno que atenda às necessidades da empresa. Obter a percepção da gestão acerca do controle interno implementado permite compreender qual a atenção atribuída a esta temática e, conseqüentemente, a competência dos controles já inseridos (TAVEIRA; SILVA; CALADO, 2016). Além do que, cabe à gestão disponibilizar um manual de controle interno contendo as responsabilidades atribuídas aos funcionários, de modo que os mesmos tenham conhecimento formal de suas atribuições (OLIVEIRA; MARQUES; PENHA, 2018).

Desde o início da covid-19 no ano de 2020, o setor das concessionárias vem sofrendo os efeitos da crise obrigando-as a se reinventar diante de situações inesperadas, como a falta de insumos para a fabricação dos veículos chegando até o fechamento das fábricas em 2021 (BBC BRASIL, 2021)². Diante de mudanças inesperadas como as causadas pela covid-19, as empresas precisam adequar seus controles a nova realidade visando suprir as necessidades e alce de seus objetivos.

Mediante a visão dos autores citados, torna-se relevante obter e comparar a percepção dos gestores e funcionários, tendo em vista que uma parte (gestão) que detém mais conhecimento é responsável por criar e implementar esses controles, a fim de alcançar determinado objetivo. Enquanto a execução desses controles será destinada a outra parte (funcionários), que necessita ser orientada formalmente, como também acompanhada para que os objetivos almejados pela gestão possam ser concretizados.

O presente trabalho pretende captar e comparar a percepção de gestores (que formulam) e funcionários (que executam) em uma concessionária de veículos, acerca dos controles implementados, com foco na prevenção e detecção de fraudes, além de discutir a percepção de gestores e funcionários sobre a oportunidade para a prática de fraudes decorrentes das fragilidades dos controles no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento.

² BBC BRASIL. **Brasil tem 29 fábricas de veículos paradas: crise sem precedentes**.2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56620465>. Acesso em: 07 abr.2022

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro de uma organização, o controle interno atua diretamente na proteção dos ativos, possibilitando aos gestores um mapeamento sobre o que ocorre nos departamentos, quer seja na boa utilização dos recursos aplicados, na avaliação do retorno obtido ou adequação desses controles visando o alcance dos objetivos da empresa (CALDEIRA; MENDES, 2018). Essas ações permitem aos gestores ter ciência dos processos executados pelos seus colaboradores e se esses estão atingindo o propósito almejado pela empresa.

Além dos benefícios citados, o controle interno funciona como uma ferramenta no combate e prevenção de erros na execução desses processos, também atua contra possíveis tentativas fraudulentas a serem praticadas por funcionários, que fazem o uso de suas posições dentro da organização para agir em benefício próprio.

Conforme Vasconcelos e Sousa (2021), a oportunidade para fraudar surge quando o colaborador se utiliza das falhas existentes no controle interno da empresa para se beneficiar, surgindo a oportunidade. No entanto, é possível ser contido o fator oportunidade, desde que a organização esteja empenhada em acompanhar e aperfeiçoar os seus controles e recursos humanos periodicamente.

A teoria do triângulo das fraudes abordada por Cressey (1953), explica os motivos que “[...] poderiam explicar o comportamento dos indivíduos que violam a confiança financeira” (VASCONCELOS; SOUSA, 2021 p. 290). Os elementos que levam a fraude têm com um problema que não pode ser compartilhado, com a oportunidade em cometer a fraude e a racionalização, em que o indivíduo se utiliza de uma justificativa para cometê-la (MARAGNO; BORBA, 2017). Conforme Machado e Gartner (2018), a oportunidade é fundamental para que a fraude ocorra, uma vez que o indivíduo fará o uso de sua posição dentro da organização, certificando-se das falhas no controle interno para agir.

Assim sendo, esses fatores associados ao cargo de confiança ao qual lhe foi atribuído, permitem que o indivíduo tenha a sensação de que dificilmente será descoberto. A oportunidade está interligada com as fraquezas do controle interno, e

somado ao conhecimento técnico, possibilita que o indivíduo trabalhe em uma situação para que a fraude venha existir (PORTAL DO TCU, 2017).³

Em uma organização, as atividades inseridas no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento se tornam relevantes, pois para atingir suas metas, a empresa inevitavelmente incorre em custos e despesas. As funções que compreendem esse ciclo necessitam seguir determinadas etapas a fim de atingir o que foi planejado pela gestão, além de garantir segurança à empresa, sabendo que tudo o que foi determinado pela gestão está sendo cumprido, ampliando o controle e mitigando as tentativas fraudulentas (PELEIAS, 2003).

Do exposto, entende-se que o controle interno não garante que a empresa esteja livre de fraudes, mas inibe a atuação dos indivíduos mal-intencionados, além de garantir que todas as ações praticadas dentro da empresa por seus colaboradores estejam sob o conhecimento da gestão. Diante da relevância de um sistema de controle interno capaz de mitigar possíveis oportunidades para a prática de fraudes, que são realizadas por funcionários que fazem uso do cargo de confiança e com o conhecimento adquirido, inerentes às atividades executadas na empresa, levanta-se o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos gestores e funcionários de uma concessionária sobre a oportunidade para prática de fraudes decorrente das falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Comparar a percepção dos gestores e funcionários sobre a oportunidade para práticas de fraudes decorrentes das falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento de uma concessionária

³PORTAL DO TCU. **Conheça o referencial de combate a fraude e corrupção produzido pelo TCU**. 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/conheca-o-referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao-produzido-pelo-tcu.htm>. Acesso em: 19 mar. 2022.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as atividades de controle inseridas no ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos da empresa estudada;
- Identificar a percepção de funcionários de uma concessionária sobre as falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos de uma concessionária;
- Identificar a percepção de gestores de uma concessionária sobre as falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos de uma concessionária.

1.3 JUSTIFICATIVA

Entende-se que o controle interno é fundamental para o funcionamento das organizações, principalmente em tempos de crises. Mediante uma adversidade, faz-se necessário que o controle seja analisado e adequado ao novo cenário enfrentado, pois é comum que as organizações encarem os problemas financeiros, aumentando as chances de ocorrerem fraudes provenientes das falhas nos controles (KPMG, 2020).

Espera-se que os controles formulados e inseridos na organização consigam identificar rigorosamente as mudanças externas, que podem interferir nas operações da empresa, como o ingresso dos clientes e dos colaboradores ao estabelecimento, ou até na demanda de mercadoria e insumos, fatores que foram atingidos no período da Covid-19 (KPMG, 2020). Essas mudanças atingem o cenário de risco da organização, tornando-se indispensável um sistema de controle interno robusto para mapear e mitigar erros intencionais ou fraudes provenientes de pressão para atingir metas e das oportunidades para que essas fraudes ocorram (KPMG, 2020).

No contexto em que o presente estudo se insere, ressalta-se que a escolha por estudar as concessionárias se justifica por esse setor sofrer com os efeitos causados pela Covid-19, que foi iniciada em 2020, ocasionando a paralisação das atividades na maior parte das montadoras com sede no Brasil no ano de 2021. Esse fato procedeu

em decorrência da ausência dos componentes essenciais para a fabricação de veículos novos, resultando em sua baixa produção (BBC BRASIL, 2021)⁴.

Em tempos de crise, é comum as organizações procurarem se reinventar no mercado, na tentativa de assegurar o equilíbrio financeiro, manter suas atividades em crescimento e evitar o risco de falência. A alternativa encontrada pelo mercado de automóveis mediante a crise esteve centralizada na comercialização de carros seminovos, ocorrendo um aquecimento em decorrência da baixa na produção de veículos novos (REVISTA EXAME, 2021)⁵.

Dentre as diversas áreas presentes na organização, esta pesquisa delimitou-se ao estudo do ciclo de compras de materiais diversos, contas a pagar e pagamentos, por entender que o monitoramento dessas atividades permite mapear riscos, inibir erros, desperdícios, detectar e prevenir fraudes.

Para os fins aos quais se destina a presente pesquisa, a decisão para o estudo de compras de materiais diversos se tornou mais atrativa que o estudo da principal atividade da empresa (compra e venda de carros e peças automotivas), pelo fato da organização tratar-se de uma concessão, na qual a principal atividade de compra da concessionária se encontra atrelada a um único fornecedor (montadora), enquanto que as compras dos materiais diversos possibilitam o relacionamento com inúmeros fornecedores.

Em sua contribuição prática, pretende-se atrair a atenção dos gestores sobre a conscientização de manter um sistema de controle revisado e adequado às necessidades da organização, especialmente em épocas de crises, além de contribuir na formação profissional dos contadores e gestores, pois o presente estudo pode desenvolver um senso crítico que se direcione para a necessidade de mapear e detectar as falhas atreladas aos controles da empresa atuante.

Como contribuição teórica, procura-se refletir que o controle interno não é um processo estático e sim dinâmico, necessitando ser capaz de se adequar às necessidades da organização em diferentes situações, seja em momentos de prosperidade e, principalmente mediante uma crise, circunstância na qual a análise

⁴ BBC BRASIL. **Brasil tem 29 fábricas de veículos paradas: crise sem precedentes**. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56620465>. Acesso em: 07 abr. 2022

⁵ REVISTA EXAME. **Sem carro zero no mercado preço de usados sobe até 20% e vendas disparam**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/economia/sem-carro-zero-no-mercado-preco-de-usados-sobe-ate-20-e-vendas-disparam/>. Acesso em: 07 abr. 2022

dos controles já inseridos se torna indispensável como medida de segurança para amenizar os riscos e tornar o controle interno mais eficientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLE INTERNO: DEFINIÇÃO, IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

Controle interno são todas as ações impostas pela empresa, com o propósito de diminuir os riscos e facilitar seus processos. E essas ações quando bem implementadas, podem proporcionar segurança aos funcionários, bem como à administração e sua governança (CREPALDI, 2019). O controle interno faz uso de métodos direcionados para salvaguardar os ativos da empresa, como também para auxiliar na elaboração de informações direcionadas para a administração (ALMEIDA, 2017).

Almeida (2017) oferece exemplos de controles contábeis e controles administrativos. Sistemas de conferência; aprovação e autorização; segregação de funções; controles físicos sobre ativos; e auditoria interna, em que são exemplificados pelo autor como controles contábeis. Análises estatísticas de lucratividade por linhas de produto; controle de qualidade; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos; análises das variações entre valores orçados e incorridos; e controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente, caracterizam-se como exemplos de controle administrativos.

Quando os controles contábeis e os controles administrativos funcionam adequadamente dentro da organização, é possível construir uma gestão de qualidade que possa fornecer informações precisas, capaz de auxiliar efetivamente na tomada de decisão. Segundo Barbosa e Santos (2019), para que o controle interno funcione como o esperado, é necessário a presença de profissionais capacitados e qualificados para executar as demandas e necessidades apresentadas por parte da empresa. Esses profissionais são responsáveis por implementar ferramentas de controle, e quando bem inseridas, produzem informações úteis para o gerenciamento, contribuindo para a continuidade e competitividade da empresa junto no mercado.

Barbosa e Santos (2019) alertam que nas pequenas e médias empresas (PMEs), é comum o proprietário conhecer e fiscalizar todos os processos que ocorrem dentro da empresa. Quando a mesma entra na fase de expansão no mercado, surge a necessidade de delegar funções aos novos colaboradores. Nessa fase, o controle interno é tido normalmente como necessário, e é implementado para evitar fraudes e

assegurar a proteção de seus ativos. A literatura tem demonstrado que toda atividade executada dentro da empresa necessita de inspeção, independente do setor e/ou porte da organização, pois nada garante que o que foi planejado, analisado e implementado, seja seguido à risca. É nesse contexto que inseri o controle interno, assegurando que tudo está dentro dos conformes à luz da contabilidade e de seus administradores.

Segundo Attie (2006, p. 113 apud MUNARIN *et al.*, 2013), “todas as empresas possuem controle interno, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não”. Assim, deve-se entender que por menor que seja a empresa, existe um controle mediado pela administração, em que a profundidade e o respaldo que esse controle terá dentro da empresa é o que determinará a sua eficácia.

Mediante a implementação do controle interno, é possível aperfeiçoar os processos executados pelos colaboradores, evitando erros e fraudes, garantindo informações de qualidade, que sejam capazes de contribuir para as decisões tomadas internamente. Fica evidente que o objetivo desejado pelos administradores estará inteiramente relacionado ao sucesso de uma boa implementação desses controles (SÁ, 2002). Pesquisa realizada em um setor de autopeças por Munarin *et al.* (2013), constatou que a fiscalização mediada pela administração nas atividades executadas pelo controle interno possibilita além do benefício da proteção de seus ativos, o fornecimento de informações relevantes, contribuindo para a redução de gastos desnecessários e impulsionando um melhor resultado final.

Farias, De Luca e Machado (2009, p. 62) afirmam que:

O controle interno é considerado um processo, porque deve ser planejado, executado e monitorado pelos diretores e gerentes de uma entidade e porque representa o somatório de uma série de ações integrantes dos processos de uma entidade.

Partindo do pressuposto de que toda empresa privada tem o propósito de gerar lucro, o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - COSO* (2017) afirma que a administração necessita de preparo para enfrentar os riscos inerentes às decisões tomadas para alcançar o objetivo principal da empresa, uma vez que cabe à administração analisar o risco de maneira que possa evidenciar os pontos positivos e negativos de uma estratégia a ser aplicada. O gerenciamento de

risco corporativo é uma ferramenta importante para alcançar os objetivos de maneira eficiente, levando ao propósito desejado.

De acordo com Peleias *et al.* (2017), é importante que os administradores da empresa trabalhem em um regime de prevenção continuada. Essa atenção redobrada faz com que se desenvolva uma cultura de risco voltada aos controles internos, no sentido de precaver não apenas em relação aos riscos já analisados e enfrentados no decorrer de sua jornada, mas aos imprevistos, pois quando preocupa-se exclusivamente com situações corriqueiras no ambiente corporativo e trabalha-se apenas com as próprias experiências, deixa-se em aberto uma lacuna acerca do imprevisto. De fato, situações inesperadas podem ocorrer a qualquer momento, uma vez que não apenas os fatores internos, mas os externos também contribuem efetivamente no risco corporativo (COSO, 2007).

O controle interno age como uma ferramenta com múltiplas funções dentro da empresa, garantindo o conhecimento e fiscalização sobre o que ocorre dentro dos departamentos, contribuindo para o aperfeiçoamento das atividades executadas, além de fornecer relatórios que irão auxiliar na tomada de decisão dos gestores, bem como na prevenção de fraudes. Mediante os fatores ressaltados nesse tópico, pode-se considerar a importância da implementação de um controle interno ativo e eficiente, capaz de suprir e detectar as necessidades da organização, além de prevenir possíveis falhas relacionadas aos controles já implementados.

2.2 CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTO

Em uma organização, o termo denominado de ciclo é composto por diversos estágios que se complementam e ocorrem repetitivamente. O ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos, por exemplo, são fracionados em três momentos ou estágios: as compras, contas a pagar e pagamento (PELEIAS, 2003).

A função de compras tem por finalidade prover a carência de materiais e serviços dentro da organização, e por esse motivo, deve ser projetada conforme a sua necessidade, bem como o montante adquirido e seu armazenamento correto (DIAS, 2019). “O setor de compras não é um sistema simples de aquisição e acompanhamento, e sim complexo, agindo de maneira essencial na organização [...]” (BÔTO, 2018 p. 262). Tendo em vista que o processo de compras contribui

diretamente para o funcionamento da empresa, esse necessita ser implementado, respeitando todas as suas etapas, a saber: requisição de compras; recebimento físico; recebimento fiscal; chegando a última etapa que corresponde ao armazenamento no estoque (PEREIRA; PRADO, 2019).

Em uma organização, as compras podem ser caracterizadas como centralizadas ou descentralizadas. Chiavenato (2005) aborda compras centralizadas como sendo as realizadas em um único departamento inserido dentro da organização, tendo como vantagens: maior probabilidade de se obter descontos com fornecedores; padrão de qualidade das compras; procedimentos padrão e *expertise* dos compradores. Enquanto para as compras descentralizadas, não existe um único órgão atuante nessa atividade e sim diversos, sendo muito comum em empresas com ramificações instaladas em outros locais. Chiavenato (2005) aponta como vantagens da descentralização das compras: uma melhor relação com fornecedores regionais; melhor desenvoltura e atendimento personalizado de acordo com a necessidade de cada unidade da empresa.

Para dar início a requisição de compras, faz-se necessário que a empresa mantenha as normas estabelecidas para se obter a autorização para compras, isso garante com que toda aquisição seja destinada conforme determinado, como também evita a aquisição de bens sem necessidade. Os autores intensificam que compras realizadas com valores mais altos, a exemplo da compra de imobilizados, devem ser autorizados por um nível hierárquico mais alto, como a diretoria, enquanto aqueles adquiridos com menor frequência, como os contratos de longa data, que podem ser aprovados por departamentos específicos e as compras de menor valor podem ser aprovadas por encarregados ou supervisores (PEREIRA; PRADO, 2019).

Peleias (2003) defende que a atividade de compras deve ser distribuída nas seguintes etapas: indicação da necessidade de compras; manifestação da necessidade de compras; elencar fornecedores; eleger o fornecedor; emitir o pedido de compras; cumprimento do *follow-up* (acompanhamento); recepção da mercadoria e o confronto da nota fiscal do fornecedor com o pedido de compra.

Segundo Dias (2019), em uma empresa, o comprador de materiais diversos terá a responsabilidade de: contatar fornecedores e realizar o cadastro dos mesmos; realizar cotações; investigar a melhor condição; efetivar as compras e controlar a saída desses materiais. O autor reitera que essas atividades devem ser monitoradas e acompanhadas pela chefia, a qual manterá o controle do departamento. Outra

questão abordada por Dias (2019), é referente a aprovação, e para que a compra seja efetivada, o ideal é que esse processo passe por no mínimo duas pessoas para a escolha do fornecedor, pois essa estratégia resguarda o comprador de tomar decisões por conta própria, como também a decisão concernente a essa atividade, que estará sujeita a uma supervisão.

O estágio subsequente ao de compras corresponde às contas a pagar. Peleias (2003) divide em três fases: o momento em que surge a obrigação; a recepção e o confronto junto ao documento que originou a cobrança; e o método escolhido para a realização do pagamento.

O estágio das contas a pagar compreende o reconhecimento da obrigação e deverá ser distinto, conforme cada fornecedor. “O passivo está representado por um documento denominado de duplicata”. (PELEIAS, 2003, p. 3). Nas duplicatas, devem-se constar todos os dados do fornecedor, de acordo com a nota fiscal, como também a data em que o pagamento será efetivado (PELEIAS, 2003).

Ainda relacionado às compras e contas a pagar, Silva (2009) explica que o controle financeiro deve estar atrelado às políticas da empresa, uma vez que quando bem implementado proporciona uma gestão eficaz. Para o autor, a empresa deve ter sob o seu domínio o auxílio de um sistema que possibilite a integração de atividade, como: requisição de compras; pedido de compras; entrada de mercadoria no estoque; fatura de fornecedor; pagamento a fornecedor, dentre outros.

Segundo Sá (2021, p. 458) “conceituar o setor de contas a pagar significa dizer todo o dinheiro que a empresa deve, em contas e obrigações (...)”. Seguindo o raciocínio do autor, consegue-se enxergar a necessidade de um controle financeiro que permita organizar e assegurar que todas as obrigações sejam honradas nas datas definidas.

O controle no setor de contas a pagar é responsável pelo reconhecimento das obrigações e seu acompanhamento, com o intuito de manter o controle dos prazos, assegurando a possibilidade do benefício de descontos e que não ocorram atrasos, evitando pagamento de multas e juros (SEBRAE, 2019)⁶. Na maior parte das vezes, cabe ao setor de contas a pagar analisar os contratos estabelecidos, com o propósito de atestar o que foi acertado com relação aos pagamentos, averiguar a possibilidade

⁶ SEBRAE. **Veja como organizar o controle de contas a pagar da sua empresa**. 2014. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 25 jan. 2022 .

na obtenção de descontos para pagamentos antecipados e as análises dos índices de correção monetária (CHIAVENATO, 2015).

A fase de pagamento compreende a liquidação das obrigações, mediante a emissão de recibo/comprovante de pagamento e as baixas das mesmas nas contas a pagar. Essa fase terminará com o registro contábil do pagamento (PELEIAS, 2003).

O controle sobre os pagamentos da empresa deve estar sob a vigilância e conhecimento do administrador da empresa, que necessita estar ciente de todos os direitos, como também de todas as obrigações atribuídas à empresa (NUNES; SALES, 2019). Os autores reiteram a importância de que se proceda a conciliação, pois por meio dela, é possível verificar e comparar se tudo o que foi estimado se concretizou. Seguindo esse raciocínio, admite-se considerar a conciliação como uma ferramenta que permita auxiliar e identificar possíveis falhas que possam penalizar a empresa, como pagamento de juros por atraso de pagamento.

Do exposto, observa-se a relevância de um bom sistema de controle interno, bem como o acompanhamento dos administradores e gestores em todas as etapas que compõem o ciclo de compras, contas a pagar e pagamento. Todos os processos que vão desde a constatação da necessidade de compras, a autorização para sua efetivação, a escolha do fornecedor, o registro da obrigação até chegar ao pagamento, exigem disciplina e comprometimento, tanto dos colaboradores quanto dos administradores, que obrigatoriamente necessitam acompanhar de perto e ter ciência de tudo o que ocorre dentro dos departamentos citados.

Para tanto, o cumprimento à risca de todas as etapas citadas permite à empresa mitigar possíveis erros, assim como a detectar de práticas que não condizem com as políticas da mesma, ou até mesmo, o aperfeiçoamento do que já foi implantado.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Conforme a literatura demonstra, o controle interno proporciona às organizações, gestores e colaboradores diversos benefícios, seja na proteção e controle de ativos, prevenção de erros e fraudes ou na produção de informações que irão auxiliar na tomada de decisão. Nesse sentido, a presente seção destaca os estudos realizados sobre o controle interno, evidenciando os seus objetivos e resultados.

Barbosa e Santos (2018) com o objetivo de qualificar a compreensão dos contabilistas sobre o controle interno enquanto ferramenta para o gerenciamento nas PMEs, entrevistaram 31 profissionais da área contábil. Na opinião da maior parte deles, a responsabilidade pela implementação das ferramentas de controle deve proceder por parte da contabilidade gerencial, auditoria ou apenas da contabilidade gerencial. Barbosa e Santos (2018) ainda constataram que para a maior parte dos profissionais entrevistados, o controle interno corresponde a uma peça fundamental para o gerenciamento das PMEs, independente do porte da empresa, pois os controles contribuem diretamente para que as organizações permaneçam ativas no mercado.

Ainda conforme a pesquisa de Barbosa e Santos (2018), em 60% das empresas pesquisadas que afirmam manter o controle interno, verifica-se que a atenção está direcionada para o setor de contas a pagar e contas a receber. Pode-se entender que esse resultado é explicado diante da necessidade de manter um equilíbrio financeiro, tendo em vista a dificuldade dos empresários para se organizarem em relação aos recursos que são da empresa e os recursos próprios.

Um dado preocupante foi em relação à utilização dos relatórios fornecidos pela contabilidade, pois “[...] apenas metade dos profissionais afirmam saber do uso de seus relatórios contábeis pelas PMEs” (BARBOSA; SANTOS, 2018, p. 12). Essa estatística nos faz compreender que, embora o serviço contábil tenha potencial para fazer diferença na gestão financeira, ainda não é utilizado como deveria.

Em pesquisa realizada nos estoques das empresas de autopeças da cidade de Dourados – MG, Munarim *et al.* (2013) avaliaram os controles internos implementados nos estoques de micro e pequenas empresas. Os autores constataram que mais de 90% das empresas pesquisadas mantêm o hábito de conferir fisicamente seus estoques, com a intenção de manter em seus registros as realidades existentes. Essa conferência ocorre anualmente em 64% das empresas pesquisadas, sendo relatado que em 73% dessas empresas, a constatação dos custos unitários das mercadorias é atestada por meio de documento comprobatório, com o intuito de evitar informações inverídicas em seus estoques.

Munarim *et al.* (2013) ainda revelam que a escrituração contábil é utilizada por 64% dos participantes para controle dos custos das mercadorias vendidas. Além disso, foi constatado o controle acerca de devolução das mercadorias, tanto de compra quanto de venda. Com relação às compras para reposição de mercadoria,

apenas 9% necessitam de algum tipo de autorização para efetivar as compras. Esse dado pode ser explicado por se tratar de micro e pequenas empresas, nas quais cerca de 70% dos casos são os próprios empresários que realizam esse tipo de operação (MUNARIM *et al.*, 2013).

Munarim *et al.* (2013) demonstraram que em 100% das empresas participantes são realizadas cotações, evitando sempre a compra com o mesmo fornecedor, aumentando as chances de conseguir um menor custo nas compras, como também a existência de controle na entrada e saída de mercadorias, auxiliando no controle dos itens de maior e menor giro nos estoques.

Pereira Junior (2019), com intuito de analisar o controle interno de compras de materiais e suprimentos em uma cooperativa na região do cerrado mineiro, descreveu como ocorre o passo a passo para a aquisição de materiais, demonstrando a importância do controle em cada etapa realizada.

Pereira Junior (2019) descreveu que o processo se inicia com a solicitação dos materiais ao setor responsável, que por sua vez, aciona os fornecedores, de modo que os pedidos são realizados por meio de fax, e-mail ou telefone. O lançamento dessas mercadorias é inserido no sistema da cooperativa apenas com a chegada da mercadoria e nota fiscal, que em um primeiro momento é enviado à controladoria para que a autorização de pagamento seja efetivada. A mercadoria é recebida e conferida apenas pelo funcionário responsável, e após a controladoria autorizar o pagamento, a nota fiscal é direcionada ao setor fiscal, que realiza o lançamento contábil, gerando a obrigação financeira. Após esse processo, a nota fiscal e o boleto, se dispuser, é passado ao departamento financeiro. Com essa descrição, Pereira Junior (2019) demonstra, a importância do controle interno evidenciada em cada etapa realizada, desde a constatação da necessidade de mercadoria até chegar ao setor financeiro para pagamento.

Nogueira e Macedo (2019) estudaram o controle interno como ferramenta contra erros e fraudes, tendo como objetivo principal descobrir como o controle interno pode mitigar com os erros e fraudes dentro das organizações. A pesquisa confirmou a relevância de um controle interno como instrumento no combate a fraudes e erros, também destacou a seriedade na segregação de funções dentro da organização, deixando clara a necessidade de limitar as atividades entre os setores, como também o monitoramento dessas atividades por um colaborador diferente, diminuindo, desse modo, a possibilidade da fraude ocorrer.

Nogueira e Macedo (2019) elucidaram o mérito da tecnologia como ferramenta essencial para o controle interno na utilização dos sistemas de informações adotados pela organização, que deve ser confiável na produção dessas informações, além de delimitar o acesso dos funcionários, fazendo jus mais uma vez sobre o papel da segregação de funções dentro da empresa.

Silva *et al.* (2020) estudaram os mecanismos de controle interno no combate a corrupção, que objetivou a implementação do *compliance* nas sociedades empresariais em Teresópolis – RJ. A pesquisa afirmou que o *compliance* se remete ao sistema implementado pela empresa, visando averiguar o cumprimento de normas e políticas estabelecidas pela organização.

Silva *et al.* (2020) constataram que cerca de 64% dos entrevistados já ouviram falar sobre esse método, porém mais da metade (51%) não possui sequer um único mecanismo que vise combater a corrupção dentro de suas empresas. Ainda assim, 28,2% dos entrevistados concordam com o monitoramento de e-mails dos colaboradores, como também reconhecem a importância das câmeras dentro da empresa. Impunidade e a cultura da empresa, foram citados com maior frequência pelos entrevistados (pouco mais de 15% cada), como fatores que dificultam a execução dos mecanismos que inibem a prática de corrupção corporativa.

Tendo em vista a relevância do tema sobre controle interno para as organizações, Paixão *et al.* (2019), estudaram o perfil da produção científica em periódicos direcionados a auditoria interna, metodologia COSO e controles Internos. Demonstraram que 78% dos estudos publicados nos principais periódicos entre 2007 e 2017 foram elaborados por contadores, com abordagem predominantemente qualitativa, sendo a metodologia COSO (2007), a estrutura mais citada nos estudos publicados, que também é utilizada como base para leis e normas. Apesar da publicação de estudos sobre controle interno, os autores entendem como escassos e pontuam a necessidade de explorá-lo em mais pesquisas.

Mediante os estudos aqui citados, nota-se a relevância em manter a eficiência dos controles internos para as empresas, uma vez que auxiliam no controle de custos, no caso dos estoques, fornece relatório com itens de maior giro que permite que a empresa obtenha ciência dos produtos com maior saída, além de proporcionar o funcionamento coordenado do setor contábil e financeiro, permitindo que o funcionamento dos demais departamentos da empresa esteja a cargo de seus superiores.

2.4 O CONTROLE INTERNO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DO TRIÂNGULO DAS FRAUDES

Sá (2011) define a fraude como sendo uma conduta premeditada, que possui o intuito de enganar um indivíduo e obter benefícios próprios. De acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2004), as fraudes são ações que visam qualquer infração com a intenção em lucrar, fazendo uso do engano para chegar ao seu propósito final. Assim sendo, Condé, Almeida e Quintal (2015) mencionam que o fraudador terá um propósito ao cometer tais atos, podendo ser de cunho pessoal do próprio agente, empresarial ou para atender as demandas dos analistas de mercado.

A fraude constitui-se pela ação do agente fraudador, esse faz uso de adulteração material para adquirir propositalmente a credibilidade de sua vítima (VASCONCELOS; SOUSA, 2021). Mediante esse raciocínio, as autoras intensificam que essas ações podem ocorrer em grupo ou individualmente, podendo classificá-las em fraude organizacional e fraude ocupacional.

A fraude organizacional também conhecida como fraude corporativa é aquela em que se age em favor da organização (VASCONCELOS; SOUSA 2021). Na fraude corporativa, o agente desse processo está inserido na alta administração, executa atividades ilícitas e planejadas com o intuito de obter o retorno desejado em favor da organização, ludibriando terceiros, como consequência (COSTA; WOOD JR, 2012).

A fraude ocupacional “[...] ocorre quando um funcionário, gerente ou executivo comete fraude contra seu empregador” (ACFE, 2004)⁷). Segundo o relatório divulgado pela ACFE (2022), análises realizadas entre os anos de 2014 e 2015, mostram que as fraudes organizacionais tendem a ser cometidas com mais frequência por sujeitos que atuam nos departamentos de contabilidade, operações, vendas, gestão, atendimento ao cliente, compras e financeiro (ACFE, 2016, tradução nossa).

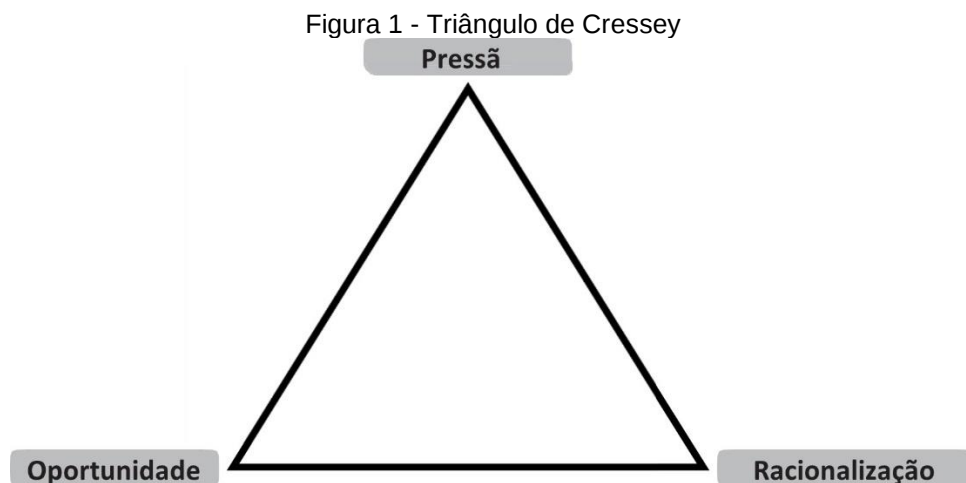
Conforme Vasconcelos e Sousa (2021, p. 291), a fraude ocupacional pode envolver:

[...] o uso indevido e deliberado ou da aplicação incorretas de recursos ou ativos da organização, sendo possível integrar, neste conceito, todas as ocorrências onde a má conduta de funcionários, de todos os níveis, implica em perda de dinheiro para a organização.

⁷ Disponível em: <https://www.acfe.com/fraud-101.aspx>. Acesso em: 28 set. 2021.

Com o intuito de entender o comportamento dos fraudadores, Donald R. Crassey em sua tese de doutorado por volta de 1950, aprofundou o tema em questão, vislumbrando entender quais os fatores levam os agentes a cometer tal infração, levando em consideração que, a priori, trata-se de indivíduos que além de possuir credibilidade diante da organização, não tinham a intenção de cometer a fraude no ato de sua contratação (VASCONCELOS; SOUSA, 2021).

Em sua hipótese, Crassey abordou três elementos que podem levar os gestores e os funcionários a cometerem atos fraudulentos nas organizações em que atuam, intitulado como triângulo da fraude, constituído por: pressão, oportunidade e racionalização (MACHADO; GARTNER, 2017), conforme demonstrado pela Figura 1:



Fonte: Machado e Gaartner (2018, p. 64).

Pode-se compreender o comportamento desonesto efetuado pelos agentes, a partir do desdobramento desses três elementos que formam o triângulo de Cressey (1953), como: (1) problemas enfrentados pelo violador (motivação), não sendo este participado por terceiros, esta situação pode funcionar como gatilho para que a fraude ocorra (MARAGNO; BORBA, 2017). (2), o agente aproveita-se de sua posição e do mau controle impetrado da organização, para solucionar o problema não compartilhado (LIMA *et al.*, 2017 apud ALBRECHT; ALBRECHT; ALBRECHT, 2004). Enquanto na racionalização (3), o agente infrator compreende sua prática como necessária e aceitável para resolver o transtorno financeiro (MACHADO; GATNER, 2018). Para efeito de informação, o presente estudo irá se aprofundar no elemento

oportunidade, na perspectiva de prevenir, detectar e aperfeiçoar os controles internos nas organizações.

A hipótese de Cressey (1953) afirma que todo fraudador é incentivado a cometer atos contra a organização mediante alguma pressão associada à vida pessoal, familiar ou no âmbito profissional, embora o agente não necessariamente utilizará da sua posição na organização para cometer atos ilícitos. Porém, a necessidade em solucionar o problema não compartilhado, somado ao fato do agente ter a ciência que a quebra de confiança mediante o cargo que ocupa e o conhecimento adquirido, podem ser fatores que motivam a prática fraudulenta (VASCONCELOS; SOUSA, 2021).

O estudo de Guevara, Amorim e Sanches (2013) analisou a corrupção nas instituições privadas, retratando que fatores como a má remuneração e o pouco investimento em capacitação, acabam por influenciar na formação de grupos sem princípios morais, o que leva ao aumento da probabilidade de a organização sofrer com atos fraudulentos, uma vez que “a oportunidade pressupõe que os fraudadores têm o conhecimento e a chance de cometer a fraude” (MACHADO; GATNER, 2018, p. 64).

Machado e Gatner (2018) afirmam que o agente fraudador munido de más intenções irá se aproveitar das fraquezas dos controles, do cargo de confiança atribuído, assim como de todo conhecimento inerente à atividade executada na organização, esses serão fatores determinantes para que surja a oportunidade para a fraude. Isto ratifica o entendimento de que “o controle interno fraco, pode ser usado como oportunidade para cometer a fraude” (KURNIAWAN, 2019, tradução nossa).

Para Rocha (2018), o oportunista irá racionalizar suas ações, procurando fundamentar seus atos, esses podem ser acometidos uma única vez ou se perpetuar constantemente, aproveitando-se das falhas dos controles que retardará a sua descoberta e punição. Conforme a autora, esses fatores podem funcionar como motivação para que os agentes continuem a fraudar essas organizações, tendo em vista que esses ocupam cargos de confiança, e são vistos como responsáveis dentro da empresa.

A pesquisa divulgada pela empresa de auditoria KPMG (2021) sobre o perfil do fraudador, expressa que o autor da fraude, ao certificar-se que os controles internos são deficientes, tendo ciência que não será pego e penalizado ao cometer a fraude

corporativa, fará uso do conhecimento adquirido durante os anos empregados na organização para agir em seu favor e cometer os atos fraudulentos.

A pesquisa da KPMG (2021) demonstrou que a maior incidência de fraude por funcionários está concentrada naqueles que ocupam cargos de liderança, 45% trabalham de um a quatro anos e 34% há mais de seis anos, sugerindo que o cargo de confiança e o tempo de empresa é fator determinante para adquirir o conhecimento necessário sobre as deficiências dos controles e dos processos que irão sucumbir na oportunidade necessária para que a fraude ocorra.

Assing, Alberton e Tesch (2008) analisaram o comportamento das fraudes nas empresas brasileiras e demonstraram que o maior risco de a organização ser fraudada está concentrado nos próprios funcionários (58%). Os autores constataram ainda que a descoberta das ações fraudulentas, em sua maior parte (52%), deu-se por meio dos controles internos, permitindo compreender que a fraude é uma realidade presente. Além disso, comprovam a importância de implementar e manter um sistema de controle interno eficiente que seja capaz de detectar possíveis falhas, como também trabalhar questões éticas.

Pode-se considerar que, questões como um controle interno deficiente, cargo de confiança ocupado por um agente com conhecimento técnico, associado a um problema não compartilhado, configuram-se como fatores que se somados, podem elevar as chances da organização ser acometida por algum tipo de fraude (VASCONCELOS; SOUSA, 2021).

Isso ocorre tendo em vista que o fraudador, ao agir em seu favor, já terá ciência da confiança que lhe é atribuída, como também conhecerá profundamente os controles internos, a tal ponto de detectar e usar as falhas encontradas em seu benefício, deparando-se com a oportunidade de solucionar secretamente um problema não compartilhado (MACHADO; GARTNER, 2018).

Para Silva Filho (2019, p. 21), “a oportunidade de fraude ocorre quando os controles são ineficazes ou inexistentes”, tendo em vista que, a oportunidade surge quando o agente detecta brechas nos controles da empresa (NUGRAHA; SUSANTO, 2018). Os autores elucidam a necessidade de a organização garantir a eficácia de seus controles internos, pois é através dele que a organização terá o conhecimento das ações praticadas pelos seus colaboradores, permitindo com que diminua as chances dos mesmos detectarem oportunidades para praticar irregularidades.

Nogueira e Macedo (2019) afirmaram que a existência de um sistema controle interno não irá garantir com que a organização esteja à prova de fraudes. É justamente mediante esses controles que se pode mapear as ações realizadas pelos colaboradores, o que facilita a detecção e prevenção de possíveis irregularidades, uma vez que “ (...) até mesmo o melhor sistema de controle interno ainda pode ser ludibriado com a ação humana dentro de uma entidade”. (NOGUEIRA; MACEDO, 2019, p. 676).

Melchiori e Santos (2018) realizaram um estudo que relata a vida profissional após a fraude, com o objetivo de verificar qual o impacto na vida dos profissionais que foram pegos fraudando as empresas que outrora atuavam. Os autores relatam que quando um funcionário opta por fraudar, analisa dois fatores: (1) qual a possibilidade real em ser pego cometendo a infração; (2) caso seja pego, quais as consequências enfrentadas no que diz respeito às punições aplicadas internamente, deixando claro que nem sempre os quesitos referentes à possível investigação no âmbito penal podem funcionar como empecilho, visto que paira uma falsa sensação de impunidade no Brasil, o que acaba por incentivar o ato fraudulento.

Os resultados das pesquisas de Melchiori e Santos (2018) revelam que todos os funcionários foram prontamente demitidos após a descoberta da fraude, não demorando muito para retornarem ao mercado de trabalho, com uma média de 3 meses. “O rápido retorno desses profissionais ao mercado de trabalho demonstra a fragilidade das empresas em identificar esse perfil de risco durante o processo seletivo”. (MELCHIORI; SANTOS, 2018, p. 103).

Fatores como: a) definir claramente as competências e atribuições dos funcionários; b) segregar atividades que estão correlacionadas; c) atividades que competem em tutela, registro de ativos e reconhecimentos de passivos delegados a 3 colaboradores diferentes; d) assegurar rotação das atividades e cargos; e) implementar mecanismos de segurança pertinente, são exemplificados como princípios de controle interno (SANCOVSCHI, 1999 apud PEREIRA; SANTOS, 2020).

Os mecanismos citados por Sancovschi (1999 apud PEREIRA; SANTOS, 2020) quando implementados corretamente, inibem a ação de agentes mal-intencionados que se utilizam das fraquezas dos controles para agir em benefício próprio (oportunidades), além de contribuir para o aperfeiçoamento dos processos na prevenção e mapeamento de erros.

Mediante a constatação dos autores, é possível afirmar que um bom sistema de controle já deve ser inserido nos processos para a contratação dos funcionários, com o intuito de traçar um perfil confiável dos candidatos e de mitigar possíveis falhas de conduta após a contratação, amenizando o risco de fraudes. Além disso, é mediante os controles aplicados, que será possível detectar as falhas da empresa, que se corrigidas a tempo poderá evitar a ação do elemento oportunidade por parte dos colaboradores, podendo proporcionar o conhecimento de tudo que ocorre dentro dos setores aos seus administradores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Marcone e Lakatos (2022) afirmam que a metodologia se caracteriza como ação com base científica, que procura auxiliar os pesquisadores na busca da verdade, mediante “[...] comprovação de hipóteses, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade” (MARCONE; LAKATOS, 2022, p. 32).

O presente estudo enquanto abordagem se caracteriza como qualitativo, pois pretende compreender o entendimento de funcionários e gestores de uma concessionária acerca da temática oportunidade para fraudes e controle interno. Conforme Santana e Lemos (2018), a pesquisa qualitativa tem se consolidado como instrumento capaz de externar os diversos problemas sociais, nesse sentido, torna-se possível identificar e trabalhar as adversidades, contribuindo para o aperfeiçoamento e a resolução de problemas.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratório-descritiva, pois, conforme descrito por Marcone e Lakatos (2022), descreve as atividades instauradas no ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos, permitindo um confronto entre as variáveis: oportunidade, fraude e deficiências de controle interno. Caracteriza também como exploratória, pois trata-se de um estudo de caso, que “[...] possibilita maior familiaridade com o problema (MARCONE; LAKATOS, 2022, p. 297).

Quanto ao procedimento de pesquisa, define-se como estudo de caso, pois concentrou-se no estudo aprofundado dos controles internos inseridos no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento da concessionária estudada. Gil (2022), afirma que mediante o estudo de caso, é possível se obter o conhecimento aprofundado do objeto de estudo, tendo em vista que se caracteriza como um estudo profundo e exaustivo. Neste sentido, o presente estudo, ao obter conhecimento sobre os controles internos, pretende adquirir a percepção dos gestores e funcionários acerca de possíveis oportunidades para o acometimento de fraudes no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A organização estudada é uma concessionária de veículos automotores atuante no estado da Paraíba, a qual faz parte de um grupo empresarial mantém outras unidades com sede também no estado de Pernambuco.

A concessionária é uma concessão de uma montadora multinacional, e atua na revenda de veículos novos, seminovos, vendas de peças automotivas, serviços de reparo e manutenção em veículos. Com base no porte definido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES)⁸, a empresa é classificada como de médio porte, considerando o seu faturamento anual, de acordo com o BNDES, que deve ser entre 4,8 milhões e menor ou igual a 300.000 milhões.

A empresa estudada atua há mais de 25 anos no mercado, é considerada familiar, sendo 80% da diretoria composta por membros da mesma família, e tem como missão ser referência no atendimento para vendas de veículos, serviços automotivos e peças, agir com ética, responsabilidade e respeito através do trabalho em equipe. Possui cerca de 75 funcionários, distribuídos nos seguintes departamentos: vendas de veículos novos e seminovos; vendas de peças para veículos automotores; serviços e manutenção de veículos; e administrativo/financeiro.

Levando em consideração que a principal atividade da empresa compreende na venda de veículos zero quilômetro, e que a empresa é uma concessão, sendo limitada a um único fornecedor (montadora), a atividade de compras de materiais diversos tornou-se mais interessante para o estudo de controle interno, tendo em vista que permite o relacionamento com diversos fornecedores.

A empresa divide-se em 05 departamentos, sendo eles: Vendas de veículos novos; vendas de veículos seminovos; venda de peças automotivas; pós-venda e administrativo financeiro. Para este estudo, delimitou-se o departamento administrativo financeiro, sendo mais específico as atividades que compreendem as compras de materiais diversos, contas a pagar e pagamento.

O departamento (administrativo financeiro) escolhido para o presente estudo, compreende as funções de: Tecnologia da informação (TI); Recursos humanos (RH); e o Financeiro. As funções aqui citadas incorrem em custos para a manutenção de

⁸ BNDES. **Classificação de porte dos clientes.** 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 25 abr. 2022.

suas atividades e, dessa forma, mantém obrigatoriamente um relacionamento direto com as atividades de compras, contas a pagar e pagamento.

Trata-se de compras de material de expediente e consumo, contas a pagar e pagamento. Essas atividades escolhidas para o estudo têm a participação direta de 07 funcionários, que ocupam os cargos de: diretora administrativa; diretora financeira; gerente financeira; gerente do RH; assistentes das contas a pagar; assistente de RH e encarregado do CPD (TI). Além disso, as atividades estudadas se relacionam com todos os departamentos da concessionária, no suprimento de material de expediente, limpeza, contabilização dos custos por departamentos, controle de pagamentos, liquidação e baixa.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcance dos objetivos propostos, diferentes técnicas de coleta dos dados foram utilizadas nesta pesquisa, a saber: observação participante, entrevista semiestruturada e questionário. A observação participante foi possível, uma vez que enquanto pesquisadora também atuo como funcionária na organização estudada. O resultado da observação participante procedeu na descrição detalhada de todas as atividades realizadas em cada uma das etapas do ciclo estudado, a saber: compras, contas a pagar e pagamento. Cada relato descritivo se encontra presente nos apêndices C, D e E, conforme verificado pelos atuantes que realizam as compras na concessionária, como também pela gestora do financeiro para completar o processo de validação da pesquisa.

Em conjunto com a observação participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a diretora administrativa e o gerente financeiro da organização. Os questionários foram destinados aos funcionários atuantes no departamento financeiro e administrativo, que compreendem as seguintes atividades: tecnologia da Informação (TI); contas a pagar; contas a receber; operador de caixa e recursos humanos (RH) da concessionária estudada, totalizando 08 colaboradores inseridos no departamento administrativo, conforme especificado no Quadro 1, que demonstra o perfil de cada pesquisado. A escolha em aplicar questionários aos funcionários, se justifica por este grupo ser um número maior de pesquisados em comparação as gestoras, a quem foi escolhido aplicar entrevistas.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Cargo	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Nível de escolaridade	Participação na pesquisa
Operadora de caixa (filial)	F	20 a 30 anos	5 a 10 anos	Ensino médio	Respondeu questionário
Assistente do RH	F	20 a 30 anos	Acima de 3 até 5 anos	Graduanda	Respondeu questionário
Assistente das contas a receber	F	20 a 30 anos	Até 3 anos	Ensino médio	Respondeu questionário
Encarregado do CPD (TI)	M	Acima de 50 anos	5 a 10 anos	Graduado	Respondeu questionário
Tesoureira	F	20 a 30 anos	5 a 10 anos	Graduada	Respondeu questionário
Gestora do RH	F	40 a 50 anos	Acima de 10 anos	Graduada	Respondeu questionário
Gestora do Financeiro	F	30 a 40 anos	Acima de 10 anos	Graduada	Entrevistada
Diretora do Administrativo	F	40 a 50 anos	Acima de 10 anos	Pós- graduada	Entrevistada

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Desta forma, os dados foram triangulados para garantir a confiabilidade do estudo de caso. Para Bruning, Godri e Takahashi (2018), a triangulação é uma forma de possibilitar a legitimação dos dados coletados, tendo em vista que o pesquisador terá acesso a “[...] diferentes informantes, relato do próprio pesquisador que observou diretamente o fenômeno em estudo, documentos, artefatos, etc”. (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018, p. 283).

Gil (2019) considera que, concomitante à coleta dos dados, encontra-se a análise e a interpretação desses, que o seu início será mediante a primeira observação, entrevista ou leitura de um documento. Para o presente estudo, aplicou-se a análise de conteúdo nas entrevistas realizadas, fazendo-se uso de categorias para a quantidade de vezes que surge determinada palavra ou expressão, conforme orientam Lozada e Nunes (2019).

Os questionários foram analisados por meio da estatística descritiva, que conforme Marcone e Lakatos (2022), as respostas dos participantes devem ser quantificadas, de acordo com as categorias delimitadas.

4 RESULTADOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, são apresentados a seguir os resultados obtidos mediante as técnicas de coleta de dados aplicadas na organização estudada.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTOS

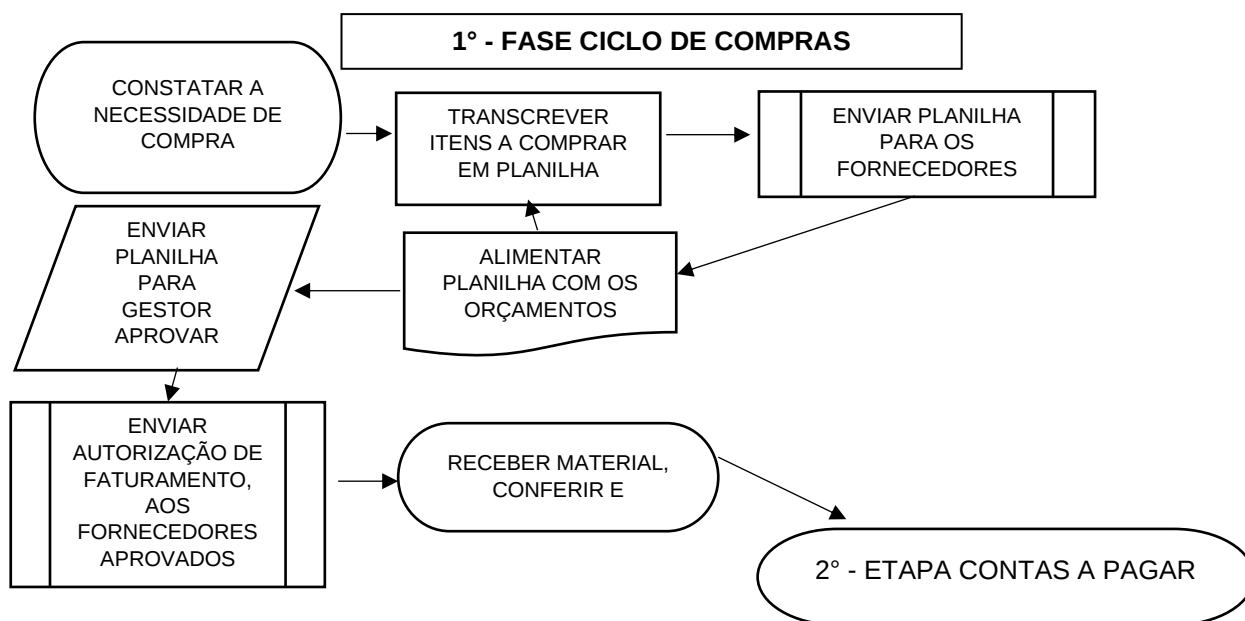
Para melhor compreensão do narrado no apêndice C, que contém o relato descritivo do fluxo das atividades desempenhadas na etapa de compras na empresa estudada, a Figura 2 e o Quadro 1 foram elaborados contendo o ciclo de compras e as informações dos funcionários que participam de todo o processo que compreende o ciclo. Na Figura 3, detalhou-se a fase das contas a pagar e a Figura 04 detalhou a última fase do ciclo, a de pagamentos.

4.1.1 Descrição das atividades na fase de compras

A Figura 2 representa as atividades realizadas na etapa de compras, desde a constatação da necessidade de compra até o recebimento dos itens adquiridos.

Na concessionária a primeira fase do ciclo é realizada sempre por duas pessoas, sendo um funcionário e um gestor responsável por autorizar a compra conforme detalhado da figura 2.

Figura 2 – 1º Fase ciclo: compras



Fonte: Elaboração própria (2022) base nos dados de campo.

Ainda conforme o relato do apêndice C, o Quadro 2 sintetiza as informações sobre as compras, os funcionários envolvidos nesse processo e o recebimento/ custódia dos itens comprados.

Quadro 2 – Informação sobre as compras e funcionários envolvidos

Item comprado	Quem realiza a compra	Quem autoriza a compra	Periodicidade da compra	Quem recebe os itens comprados	Quem controla os itens comprados
Material de limpeza	Assistente das contas a pagar (a pesquisadora), podendo ser substituída pela funcionária das contas a receber e Op. Caixa da filial.	Gerente financeira	30 dias	Assistente das contas a pagar	Assistente das contas a pagar
Material de escritório	Assistente das contas a pagar (a pesquisadora), podendo ser substituída pela funcionária das contas a receber e Op. Caixa da filial.	Gerente financeira	Entre 30 a 40 dias	Assistente das contas a pagar	Assistente das contas a pagar
EPIs	Assistente de RH	Gerente do RH	60 dias	Assistente do RH	Assistente do RH
Medicamento	Motoboy	Diretora financeira	60 dias	Assistente do RH	Assistente do RH
Equipamento de informática	Encarregado do CPD	Diretora administrativa ou Gestora financeira	Quando solicitado, por funcionário ou gestores	Encarregado do CPD	Encarregado do CPD

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No Quadro 2, observa-se que o processo de compras realizado na concessionária é descentralizado, tendo em vista que o setor solicitante também é quem contata o fornecedor e fecha a negociação. Isto diverge do controle, conforme proposto por Peleias (2003). Na perspectiva do autor, deverá existir um setor específico responsável pelas compras em geral, uma vez que isso pode impedir que o mesmo colaborador realize todo o processo de compras, inclusive o de constatar a necessidade de compras.

Na empresa estudada, a descentralização das compras permite que as mesmas sejam realizadas pelo departamento que, ao mesmo tempo, é o solicitante e comprador, divergindo do entendimento de Peleias (2003), para quem o processo de compras se desenvolve em oito etapas consecutivas, sendo elas: indicação da necessidade de compras; manifestação da necessidade de compras; elencar fornecimentos; eleger o fornecedor; emitir o pedido de compras; cumprimento do *follow-up* (acompanhamento); recepção da mercadoria e o confronto da nota fiscal do fornecedor com o pedido de compra .

Portanto, percebe-se que há acumulação de funções incompatíveis para o funcionário do departamento demandante, fator que também diverge do especificado por Almeida (2017), que cita a segregação de função como um controle contábil, ou seja, não se deve atribuir a um único funcionário atividades que se complementam, com o intuito de prevenir fraudes.

Dessa forma, um único funcionário acaba realizando diversas etapas do processo de compras, dentre elas o de fechar a negociação, armazenar e controlar o uso dos itens adquiridos, sem o acompanhamento efetivo de um outro colaborador/supervisor ou da gestão. O ideal seria que todo esse processo fosse integrado em um sistema, permitindo que, de fato, todas as etapas fossem visualizadas e acompanhadas pelos gestores (DIAS, 2009). Esse acompanhamento garante que todos os processos sejam realizados conforme idealizados pela gestão, além de prevenir e mitigar tentativas fraudulentas, como beneficiar determinado fornecedor por motivos pessoais, por exemplo.

Adicionalmente, a empresa estudada realiza algumas compras de alto valor, como as aquisições de notebooks e fardamentos, cujo valor pode ultrapassar dos R\$ 20.000,00, por exemplo. Essas compras são realizadas em 06 etapas (constatar a necessidade de compras, cotar, solicitar autorização, efetuar a compra, realizar o acompanhamento e recebimento) sempre por duas pessoas, que podem ser as duas

funcionárias do mesmo setor, como no caso do RH, ou um funcionário do setor e um gestor ou diretor, no caso das contas a pagar e TI.

Um ponto a ser observado é com relação ao controle dos itens de materiais diversos (EPI, papelaria e limpeza), que é realizado exclusivamente pelas funcionárias que realizam todo o processo de compras, que além de cotar com os fornecedores, recebem a mercadoria e armazenam em local apropriado, ficando responsáveis pela liberação dos materiais dentro da empresa, sem que ocorra uma supervisão ou acompanhamento efetivo da gestão sobre a distribuição desses itens, seja pelo próprio sistema de informação da empresa, por meio dos módulos integrados, ou por prestação de contas mediante os relatórios mensais ao superior hierárquico.

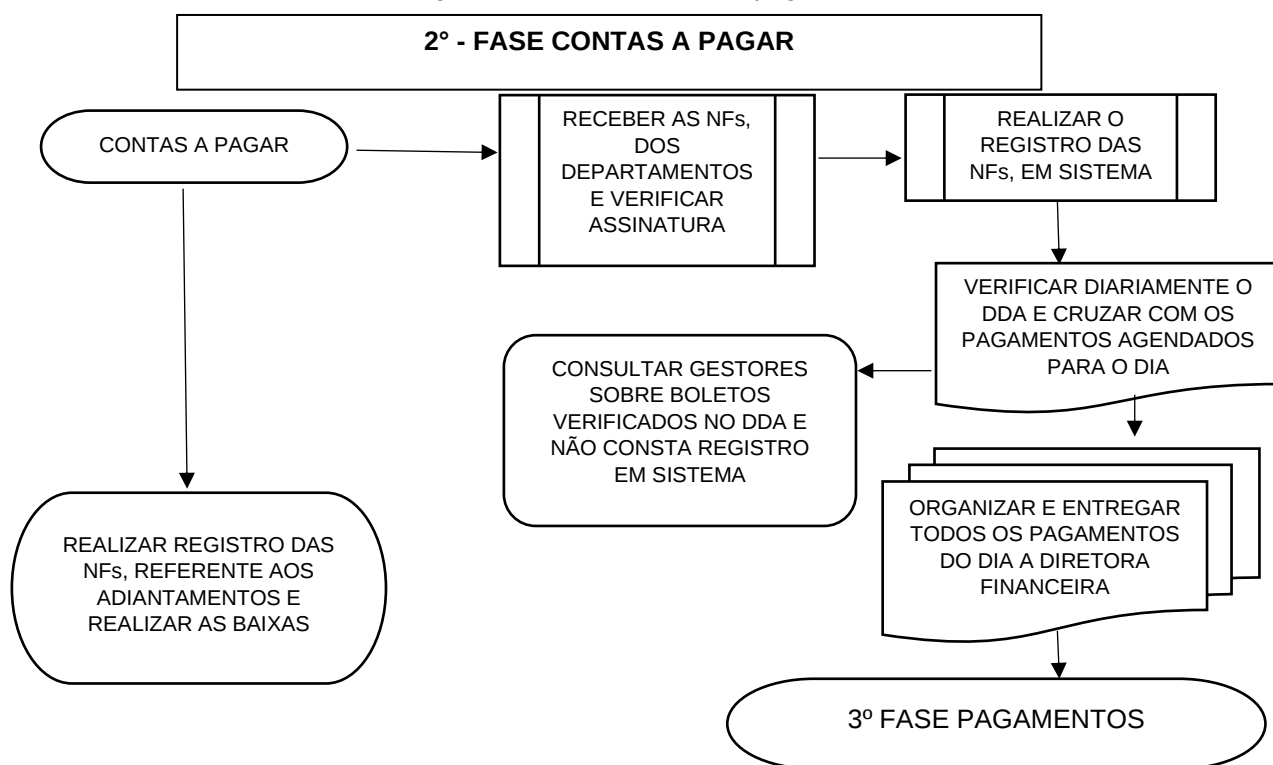
A Teoria do triângulo das fraudes descreve que o colaborador quando mal-intencionado faz uso de sua posição dentro da empresa, do conhecimento técnico adquirido mediante a sua posição dentro da organização para identificar falhas nos controles inseridos e fazer uso do mesmo em seu benefício. O fato de um colaborador, sozinho e sem a devida supervisão, efetuar diversas etapas de um mesmo ciclo ou processo, sem o acompanhamento efetivo em cada uma delas, pode abrir brechas para possíveis práticas fraudulentas.

Após a conclusão do processo de compras, tem-se início a 2º fase do ciclo - contas à pagar, que se inicia após o recebimento da mercadoria e sua respectiva documentação fiscal, que dá origem a obrigação de pagar.

4.1.2 Descrição da etapa das contas a pagar na empresa estudada

Conforme o apêndice D, que contém o relato descritivo do fluxo das atividades ocorridas na etapa de contas a pagar na empresa estudada, elaborou-se a Figura 3.

Figura 3 – 2º Fase: contas a pagar



Fonte: Elaboração própria (2022) com base nos dados de campo.

A segunda fase do ciclo de compras tem início no setor das contas a pagar, que é operado por uma assistente do setor financeiro. O processo nas contas a pagar tem início com o recebimento da nota fiscal, e no ato do recebimento da mercadoria é realizado o confronto entre o documento fiscal com os bens adquiridos. Na nota fiscal entregue ao setor das contas a pagar deve constar a assinatura do gestor ou do diretor que autorizou a compra, para que possa ser realizado o registro no sistema de gestão da empresa.

É importante salientar que esse mecanismo ajuda a travar as compras e pagamentos não autorizados, desta forma, caso ocorra dúvidas com relação à origem e autorização de determinada compra ou pagamento, essa poderá ser facilmente identificada através do documento (nota fiscal) entregue ao setor das contas a pagar.

Peleias (2003) divide em três etapas o processo nas contas a pagar: o momento em que surge a obrigação; o recebimento da mercadoria e o confronto junto ao documento fiscal e o método escolhido para efetuar o pagamento. A concessionária executa o processo, conforme descrito por Peleias (2003), mas esse processo segue sendo efetuado por um único funcionário em pelo menos dois tipos de compras:

materiais de limpeza e de escritório. Isso inclui o processo de compras e o processo das contas a pagar, fator já mencionado no tópico anterior. O método para o pagamento sempre é o mesmo para todos os fornecedores, como é o caso dos boletos, que normalmente leva entre 20 e 30 dias para pagamento.

Percebe-se também um fator de risco assumido pela empresa referente à segregação de funções, que é citado por Almeida (2017), como um dos exemplos de controles que as organizações devem seguir. Um único funcionário não deve executar funções que se complementam, uma vez que essa prática abre margem para as falhas de controle interno. Tais falhas, conforme a Teoria do Triângulo das Fraudes, são brechas que ao serem detectadas pelo colaborador podem ser entendidas por ele como uma oportunidade para que a fraude possa ocorrer.

A funcionária do setor das contas a pagar da concessionária consegue mapear eficientemente todos os pagamentos a serem realizados dentro do vencimento, sem que ocorram atrasos e, conseqüentemente, pagamento de juros. O sistema de gestão permite o agendamento de todos os pagamentos dentro dos vencimentos previstos, além do auxílio do Débito Direto Autorizado (DDA), que permite o cruzamento dos pagamentos que já estão registrados no sistema de gestão, com a lista de pagamento constada no banco através do DDA.

O benefício do DDA inclui a possibilidade de verificar todos os pagamentos faturados para o CNPJ da concessionária. O cruzamento do DDA com os pagamentos lançados no sistema fornece a possibilidade de mapear em tempo os faturamentos realizados advindos das compras realizadas, que por algum motivo não foram entregues as notas fiscais ao setor das contas a pagar, diminuindo as chances de ocorrerem atrasos.

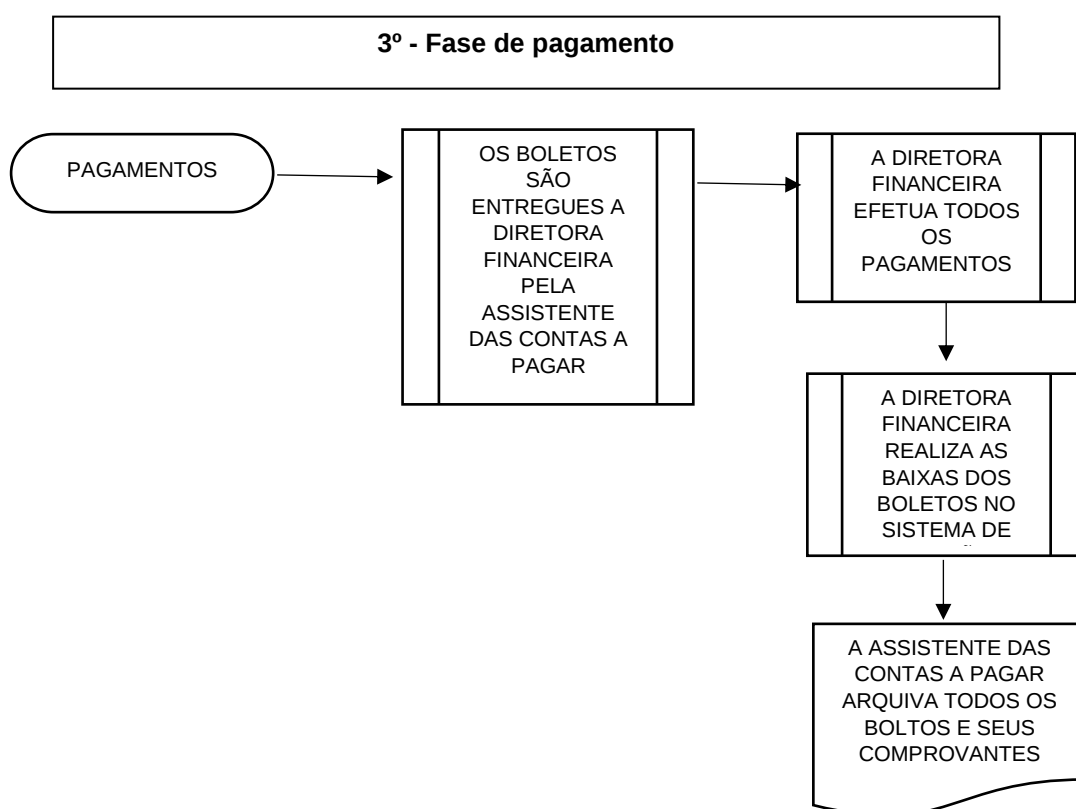
O risco no setor das constas a pagar consegue ser reduzido, diante da fiscalização realizada pela diretora administrativa referente a todos os lançamentos e pagamentos realizados dentro de cada mês, como também do auxílio do sistema de gestão em todo o processo de registro das obrigações, fomentando um controle financeiro eficiente, isto está de acordo com a literatura aplicada no trabalho na visão dos autores Dias (2019), Sá (2021) e Silva (2009).

Após a fase das contas a pagar, tem-se início a última fase do ciclo, denominado de pagamento, em que os mesmos são efetivados e, em seguida, realizadas as baixas dos boletos no sistema de gestão da empresa.

4.1.3 Descrição da etapa de pagamento na empresa estudada

Concomitante a fase as contas pagar, surge a 3ª e última etapa do ciclo, a de pagamento, conforme demonstrado pela Figura 4, elaborada conforme o relato descrito no Apêndice E.

Figura 4 – 3ª Fase de pagamento



Fonte: Elaboração própria (2022) com base nos dados de campo.

A última fase do ciclo é executada pela diretora financeira da concessionária, responsável pelos pagamentos de todos os títulos oriundos das compras realizadas por todos os departamentos. Segundo Peleias (2003), essa fase é composta por: liquidação das obrigações; emissão do comprovante de pagamento e as baixas das mesmas nas contas a pagar, terminando com o registro contábil do pagamento.

A fase de pagamento da concessionária conta com o auxílio da tesoureira, que semanalmente verifica todas as baixas realizadas no sistema de gestão através da conciliação bancária, corroborando na identificação e controle de pagamentos feitos antecipadamente que não provém de nota fiscal no ato do pagamento.

Um ponto observado é com relação ao controle sobre as autorizações para realizar o pagamento, uma vez que não existe uma integralização via sistema de gestão que consiga provar que todas as obrigações a serem realizadas e entregues à diretora do financeiro foram de fato autorizadas, conforme orientado por Dias (2009).

Subtende-se que, tudo o que consta lançado no sistema de gestão da concessionária foi autorizado. Caso alguma compra não tenha sido autorizada por algum dos gestores da empresa e seja lançada, a mesma será paga pela diretora financeira. Neste caso, a empresa corre o risco de apenas descobrir o pagamento não autorizado e, conseqüentemente, a compra não autorizada após a mesma ser paga. Da mesma forma que, a assistente das contas a pagar realiza todo o processo da primeira e segunda fase do ciclo (compras e contas a pagar), sendo possível identificar oportunidades de realizar compras de itens não autorizados e os mesmos serem passados para pagamento, mas sem que sejam notados pelos gestores da empresa.

A teoria do triângulo da fraude ensina que o colaborador munido de más intenções fará o uso do cargo de confiança que lhe é atribuído, do conhecimento técnico adquirido durante o tempo de permanência na empresa ao ponto de conseguir identificar as falhas nos controles para encontrar oportunidades de realizar fraudes em benefício próprio (MACHADO; GATNER, 2018). O elemento oportunidade para fraude citado pelos autores, é identificado no processo para compras, contas a pagar e pagamento da concessionária estudada.

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES SOBRE FALHAS DE CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTOS DA CONCESSIONÁRIA ESTUDADA

4.2.1 Percepção dos Funcionários (operadores dos controles internos)

O funcionamento do ciclo de compras, contas a pagar e pagamento, tem participação direta de funcionários atuantes do departamento administrativo da concessionária. A Tabela 1 especifica a percepção desses funcionários sobre a eficiência dos controles para mitigar possíveis oportunidades para fraudes dentro dos setores.

Tabela 1 – Percepção dos funcionários acerca da eficiência dos controles e oportunidades para fraudes

Afirmativa	Discordo		Não tenho opinião formada	Concordo	
	T	P		P	T
No ambiente de trabalho que atuo, todas as atividades são adequadamente monitoradas pelo meu gestor.	16,66%	16,66%		33,33%	33,33%
É disponibilizado, pela gestão, manual de controle interno contendo todas as normas e atribuições destinadas a função que exerço.	33,33%				66,66%
A função que envolve compras de materiais diversos (constatar necessidade de material, cotar, comprar, receber o material e distribuir) podem ser executados por um único funcionário.	33,33%			33,33%	33,33%
Acredito que o processo de compras de materiais diversos deve ser descentralizado , ou seja, deve ocorrer em cada setor que está necessitando do material.	66,66%	16,66%		16,66%	
Acredito que o processo de compras de materiais diversos deve ser centralizado em um setor específico, que realize exclusivamente as atividades de compras: cotar fornecedores, escolher o fornecedor, solicitar autorização para comprar e realizar a compra.		16,66%			83,33%
No departamento que atuo, a probabilidade de uma compra não autorizada ser identificada antes do pagamento é relativamente alta.		16,66%			83,33%
Acredito que para facilitar o controle, o funcionário que realiza a compra de um material deve ser o mesmo que recebe, quando o fornecedor entrega a mercadoria, e deve também ficar responsável por ela, antes de ser consumida.		16,66%		16,66%	66,66%
Os controles inseridos no departamento que atuo, conseguem inibir compras não autorizadas.	16,66%	16,66%		16,66%	50%
Os controles internos para monitorar as compras inseridos no departamento que atuo precisam ser revistos.		16,66%	16,66%	33,33%	33,33%
Tenho observado que alguma mudança nos controles, só ocorre após algum acontecimento significativo na empresa.			16,66%	16,66%	66,66%
Percebo que existem falhas de controle nas atividades de compras de materiais diversos, contas a pagar e pagamento desses materiais.	33,33%		16,66%	33,33%	16,66%
No processo de compras do meu departamento existem oportunidades/brechas para ocorrer fraudes.	16,66%			16,66%	66,66%
A empresa que atuo já sofreu com fraudes no processo de compras.	50%	16,66%	16,66%	16,66%	

Legenda: T = totalmente; P = parcialmente.

Fonte: Elaboração própria (2022).

A aplicação do questionário foi destinada aos funcionários que atuam no departamento administrativo da concessionária estudada. Todos os pesquisados participam direta ou indiretamente dos processos que envolvem o ciclo de compras,

contas a pagar e pagamento da organização e estão inseridos nos setores do RH, TI e Contas a Pagar.

Conforme a Tabela 1, para 66,66% dos funcionários pesquisados, a empresa fornece manual de controle interno, no entanto, a observação participante permite informar que na verdade o que é entregue ao funcionário corresponde a um detalhamento de cargo no ato da contratação. A inexistência de um manual de controle interno é caracterizada como uma falha de controle interno, uma vez que para que os objetivos planejados sejam concretizados, é necessário a formalização de todas as normas já estabelecidas (OLIVEIRA; MARQUE; PENHA, 2018). Normas essas que não são informadas em um detalhamento de cargo, que como o próprio nome diz, descreve apenas as atribuições do cargo assumido pelo funcionário.

Com relação às compras, para 83,33% dos respondentes, essas devem ser centralizadas, fator que vai na contramão da cultura da empresa, em que cada departamento é responsável por realizar o processo de compras de acordo com sua necessidade. No departamento administrativo da concessionária, esse processo é executado por três setores inseridos no próprio administrativo (TI, RH e Contas a pagar).

Chiavenato (2005) afirma que um dos pontos positivos das compras descentralizadas, como é o caso da organização estudada, corresponde ao desenvolvimento dessa atividade para produtos específicos. Isso pode ser observado no setor de TI da empresa estudada, que realiza compras referente aos materiais de informática, que é a especialidade do funcionário atuante, da mesma forma decorre a funcionária que atua no RH com as compras de EPI.

Como o presente estudo trata-se de controle interno, a resposta dos pesquisados segue de acordo com Chiavenato (2005), quando diz que em compras centralizadas existem um padrão uniforme com relação às normas, corroborando com a prevenção de possíveis falhas nos controles. A preferência pela centralização das compras pode ser entendida por meio das respostas dos funcionários, em que 66,66% dos pesquisados acreditam que um único funcionário seja capaz de realizar todo o processo de compras, enquanto 83,33% deles acreditam que o processo de compras deve ser centralizado. Apesar de haver descentralização das compras, ressalta-se que, na concessionária estudada, é comum um único funcionário na empresa executar praticamente todas as etapas do ciclo de compras, abstendo-se apenas nos registros

da despesa e o pagamento da mesma, como no caso do funcionário do setor de TI e RH, conforme retratado no item 4.1.

No entanto, 83,32% dos pesquisados concordam que no processo de compras da empresa existem brechas para a ocorrência de fraudes, o que ratifica o entendimento proposto pela Teoria do Triângulo das Fraudes, mencionando que o funcionário ao longo do tempo em que executa sua função, consegue detectar falhas nos controles da empresa que serão utilizadas em seu benefício, caso ocorra a intenção de cometer algum tipo de fraude (MACHADO; GATNER, 2018).

Para 66,66% dos respondentes, as compras não autorizadas conseguem ser barradas pelos controles da empresa. Essa constatação aplica-se, pois, para que a compra seja efetivamente paga, é necessário ser registrada pela assistente das contas a pagar, conforme já mencionado, etapa que só é concluída com a entrega do documento fiscal endossado pelo gestor ou diretor da concessionária, conforme proposto por Pereira e Prado (2019), em que a organização necessita implementar regras para que a compra seja realizada.

Outro ponto observado é que para 83,32% dos pesquisados, mudanças nos controles da empresa só ocorrem após um fator relevante acontecer. Para Barbosa e Santos (2019), os controles devem ser atualizados de acordo com a necessidade da empresa. No entanto, também é pontuado que, os controles precisam ser revistos em uma perspectiva de prevenir possíveis fraudes ou até mesmo erros intencionais, uma vez que não existe controle interno à prova de fraudes (NOGUEIRA; MACEDO, 2019).

Um ponto a ser ressaltado se refere ao posicionamento dos funcionários respondentes, que dentre 13 afirmativas, em apenas 04 delas houve abstenção de opinião (uma minoria – 16,66% dos respondentes), tendo nas demais perguntas um posicionamento por parte de cada funcionário. Isso sinaliza a adequação dos respondentes em conhecerem e se posicionarem de acordo com sua percepção sobre o assunto do seu cotidiano funcional.

Mediante a observação participante, é possível pontuar que na organização não existe um mapeamento do que realmente está funcionando com relação aos controles já inseridos, não existindo, por exemplo, reuniões entre a parte que elabora os controles (gestão), com aqueles que de fato os executam (funcionários).

Em uma reunião, os funcionários que estão diariamente operando os controles têm a possibilidade de propor melhorias assim como apontar falhas, uma vez que o colaborador no decorrer do tempo adquire conhecimento técnico inerente a todas as

atividades que o mesmo executa diariamente dentro da organização, conseguindo detectar falhas em seu ambiente de trabalho. Caso não sejam apontadas e corrigidas as falhas de controle, esse conhecimento do funcionário poderá ser utilizado em seu benefício próprio, conforme aponta a teoria do triângulo das fraudes (MACHADO; GARTNER, 2018).

Conforme apontado pela pesquisa aplicada aos funcionários do departamento administrativo, a concessionária possui falhas nos controles implementados para as atividades do ciclo de compras, contas a pagar e pagamento e, isso é reconhecido pelos respondentes, que preferem a centralização de todo o processo. Adicionalmente, revelam que não existe um trabalho preventivo para detectar e mitigar a ocorrência de fraudes no que diz respeito à revisão dos controles, sem que haja uma ocorrência grave para que isso aconteça.

4.2.2 Percepção dos Gestores

Foram selecionadas duas gestoras inseridas no departamento administrativo da organização para entrevistas: a Gerente financeira e a Diretora administrativa da concessionária. A entrevista foi realizada inicialmente com a gerente do financeiro, com duração de 20 minutos, e posteriormente com a diretora do administrativo, com duração de 30 minutos. As entrevistas ocorreram presencialmente para ambas gestoras, sendo possível efetuar a gravação de cada uma delas para uma posterior descrição, de acordo com a permissão das mesmas.

Após a transcrição das entrevistas, o conteúdo foi enviado para cada uma das gestoras para que ocorresse a validação das mesmas. Para uma melhor compreensão, elaborou-se o Quadro 3 com o detalhamento sobre o perfil das entrevistadas.

Quadro 3 – Informação sobre o perfil das entrevistadas

Entrevistada	Formação Profissional	Tempo de atuação na empresa	Tempo de atuação no cargo
Gerente Financeira	Computação (TI)	13 anos	9 anos
Gerente Administrativa	Contabilidade com pós-graduação em Auditoria	18 anos	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto à formação profissional e tempo de atuação na empresa, as gestoras possuem graduação e um tempo relevante de atuação na empresa, que corresponde a um tempo superior a 10 anos cada, com destaque para a diretora administrativa, que além da graduação também possui especialização em auditoria. Os controles inseridos nas atividades que compreendem o ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos são formulados pela diretora administrativa, com o auxílio da gestora financeira, e estes são implementados, e se necessário, aperfeiçoados por ambas as gestoras.

Quando questionadas sobre o controle interno implementado na concessionária, as gestoras possuem a mesma visão, a de que o departamento administrativo possui o melhor controle interno comparado aos outros departamentos da empresa, “... talvez seja o setor que nós temos mais controle e com mais regras por ser o financeiro”, afirma a diretora administrativa. No entanto, admitem que sempre há o que melhorar, “... mas sempre tem o que melhorar”, admite a gestora financeira.

A concessionária não disponibiliza manual de controle interno aos seus colaboradores, conforme sustentado pela diretora administrativa, que informa ser entregue ao funcionário no ato de sua contratação uma descrição de cargo, “... como se fosse uma orientação das rotinas para cada função”. Nesse sentido, não disponibilizar um manual de controle interno pode ser caracterizado como uma falha nos controles, pois conforme Oliveira e Borges (2020), o manual de controle interno trata não só do detalhamento das atividades a serem executadas pelo funcionário, como também contém todas as normas e condutas a serem seguidas, além de orientações de como deve-se proceder durante a execução das atividades exercidas dentro da organização.

As compras na concessionária são descentralizadas, na visão da diretora administrativa, essa cultura é viável por conta da agilidade em cada departamento, “... essa operação fica muito a cargo do gestor, então assim, ele é que é o responsável por essa parte”. No entanto, já visualiza as compras de materiais diversos como sendo centralizada, “Na verdade, a compra do material diverso de consumo da concessionária como um todo, ele é centralizado” (diretora administrativa), uma vez que é concentrado no departamento administrativo. A gestora financeira afirma que para que as compras fossem centralizadas seria necessário mais funcionário envolvido na consecução dessa atividade e a mesma acredita que seria mais eficiente

“... Eu acho que se fosse mais centralizada seria mais eficiente, agora centralizada não só por uma pessoa”.

Sobre o processo de compras de materiais diversos, existe uma divergência entre as gestoras. Para a diretora administrativa, os controles são suficientes para combater fraudes, pois os fornecedores e as quantidades adquiridas sempre são as mesmas, além do fator confiança ser citado, *“... tem a da relação de confiança com o setor de compras e o serviço efetuado”.*

O fator confiança é citado na teoria do triângulo das fraudes como um elemento que será utilizado pelo agente fraudador para que possa agir em seu favor dentro da organização, conforme abordado por Machado e Gatner (2018), dessa forma, a relação de confiança não deve ser utilizada como argumento para ordenar funções que se complementam a um único funcionário.

Além do cargo de confiança, o agente mal-intencionado também irá utilizar-se da experiência absorvida durante anos de trabalho para saber o momento de agir, ou seja, as rotinas diárias, e o fato de serem os mesmos fornecedores e as mesmas compras não diminuem as chances da empresa sofrer com fraudes, pelo contrário, esses fatores podem levar a um relaxamento dos controles e acabar facilitando a ação de um funcionário mal-intencionado.

Quanto à gestora financeira que tem uma participação mais ativa no processo de compras diversas, conforme detalhado nos itens 4.1 e 4.2, a visão é diferente. Para ela, existe a possibilidade sim de ocorrerem fraudes, uma vez que o processo para a aprovação dos itens a serem comprados e escolha de fornecedores se encerra na aprovação da planilha, *“... É uma falha, eu assino ali (planilha de aprovação), mas eu não faço a conferência da nota fiscal, então, se realmente fosse pra inibir totalmente acho que eu teria que pegar aquele controle que eu assino e conferir com a nota fiscal direitinho”.*

Os controles implementados na concessionária sofrem mudanças apenas quando um fato determinante ocorre, *“... quando nós detectamos algum tipo de falha”*, conforme detalha a diretora administrativa. Esse comportamento não seria o aconselhável, pois segundo Peleias *et al.* (2017), a organização necessita trabalhar em regime de prevenção, ou seja, é necessário avaliar os controles já implementados, com o objetivo de averiguar a sua eficiência.

Na concessionária estudada, o processo que compreende o ciclo de compras e contas a pagar é executado por uma única funcionária (assistente das contas a

pagar), isso significa que existem funcionários exercendo mais de uma função, conforme detalhado nos itens 4.1 e 4.2. Na visão da diretora administrativa, esse não é um fator determinante para que possa ocorrer a fraude “... *a mesma pessoa que compra é a mesma que paga? Não! A pessoa que compra faz o registro da compra, mas ela não é a pessoa que paga, normalmente o que ocorre, quem compra não faz o pagamento, justamente para não ocorrer fraude*”.

Almeida (2017) orienta que na organização deve haver a segregação de funções que se complementam, como é o caso do ciclo de compras e as contas a pagar, do contrário pode abrir margem para fraudes quando executadas por um único funcionário, levando em consideração que são diversas etapas para que cada uma das funções possa ser concluída, conforme abordado por Peleias (2003) e Dias (2019).

A percepção das gestoras sobre a oportunidade para fraude no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento, também diverge. A diretora administrativa acredita que existiria oportunidade para fraudes se todo o processo fosse executado por uma única pessoa, “*Assim, a oportunidade seria no caso de quem comprar efetuar o pagamento, o que não ocorre, entendeu?*”, apesar da afirmativa da diretora, a mesma admite que quando um funcionário permanece em um determinado cargo por muito tempo, passa a existir uma elo de confiança dentro da organização, “... *quando você fica muito tempo em um setor, então você realmente adquire essa confiança, e as vezes, o gestor por confiar, ele meio que dá uma passada de vista mais rápida*”.

Enquanto na visão da gestora financeira, existem inúmeras formas da fraude ocorrer, “*Existem várias na verdade, porque depende muito do caráter da pessoa e do controle*”. A visão da gestora se insere no que é defendido pela Teoria do Triângulo das Fraudes, tendo em vista que o funcionário munido de más intenções aproveitará as falhas de controle interno para praticar fraudes, utilizando-se do cargo de confiança que lhe foi atribuído, além do conhecimento técnico adquirido durante os anos (MACHADO; GATNER, 2018).

Em um primeiro momento, apesar da divergência das gestoras sobre a oportunidade para fraude no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento, ambas admitem que a funcionária que executa mais de uma função dentro da concessionária é munida de extrema confiança por parte da diretoria, “*Na verdade, parte muito da confiança da pessoa que executa, que no caso é você, não é porque você está aqui*

na frente, mas nós sabemos que existe essa relação de confiança...", afirmou a diretora administrativa.

Além do fator relevância também ser citado, por se tratar de uma concessionária, em que as compras de materiais diversos não se tratam da principal atividade da empresa, ou seja, os departamentos com maiores índices de custos e despesas não estão inseridos no administrativo, *"Essas compras são mínimas, o montante é muito pequeno"*, complementou a diretora administrativa.

Sobre o controle na última fase do ciclo a de pagamentos, é considerado pela diretora administrativa como mínima a possibilidade de não serem honrados dentro dos prazos estabelecidos pelos fornecedores, tendo em vista que existe a ferramenta bancária DDA, que possibilita a detecção de todas as contas a pagar com antecedência, mesmo que os documentos fiscais não sejam entregues à assistente das contas a pagar para registro, *"... são mínimas, no sentido de que, como nós temos o registro dos títulos em DDA, então facilita os pagamentos que são realizados via boleto bancário, eles sejam percebidos e não passem batidos"* (diretora administrativa).

Além dos boletos serem registrados em DDA, a concessionária é munida de um sistema de gestão que possibilita o registro e agendamento prévio de todas as contas a pagar. A possibilidade que é enxergada pela gestora financeira para que os pagamentos não ocorram seria a falta de atenção por parte da assistente das contas a pagar, *"... assim apesar de eu ter o sistema, que é uma coisa mais certa, não tem como errar assim. Existe a questão da falta de atenção"*.

Sobre a possibilidade de compras não autorizadas serem efetuadas o pagamento de compras não autorizadas, na visão da gestora financeira, esse controle fica a cargo da assistente das contas a pagar, pois tudo o que é passado para a diretora financeira pagar, subentende-se que está autorizado, *"... a diretora financeira não olha a nota, ela só olha o boleto, então o que passar para ela, ela vai pagar"* (gestora financeira), isso significa que nesse caso, o controle seria realizado pela própria assistente que registra as despesas.

A diretora administrativa afirma que dificilmente isso irá ocorrer, pois todos os pagamentos (boletos) que são repassados a diretora financeira para serem efetivados, são passados pelas contas a pagar, que são registradas após a autorização, *"... normalmente só paga alguma coisa quando vem autorizado ou quando já passou pelas contas a pagar e já tem registro"*, além da conciliação

bancária, que é realizada diariamente e que possibilita as chances de serem detectados pagamentos não autorizados.

A utilização de sistema de gestão robusto seria como uma ferramenta de maior eficiência no quesito controle de pagamentos. O ideal seria que o sistema de gestão permitisse anexar no sistema as notas fiscais assinadas pelos gestores, como todo o processo do ciclo de compras, conforme orientado por Silva (2009). Dessa forma, quando a diretora financeira fosse efetivar os pagamentos das despesas da concessionária, conseguiria visualizar em tempo hábil tudo o que foi de fato autorizado.

Por meio de entrevistas com as gestoras do departamento Administrativo, permitiu-se captar que a percepção de ambas é a mesma com relação ao fato de não existir um controle interno perfeito capaz de eximir a empresa de sofrer com algum tipo de fraude. O fator confiança é utilizado para justificar a execução de diversas funções dentro do departamento por um único funcionário, quesito que não é citado pela literatura adotada neste estudo como algo a ser levado em consideração ao tratarmos de oportunidade para fraudes.

Para a diretora administrativa, as oportunidades para a prática de fraude existem, porém seriam mínimas, já a gestora financeira consegue ter uma visão mais ampla, admitindo que a possibilidade é grande, e que os controles inseridos atualmente não conseguiriam mitigar de forma mais eficiente a prática de fraude no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento.

4.3 DISCUSSÃO COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E FUNCIONÁRIOS SOBRE CONTROLE INTERNO NO CICLO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR E PAGAMENTO

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, elaborou-se o Quadro 4 que compara a percepção sobre o controle interno do ciclo de compras, contas a pagar e pagamento dos gestores e dos funcionários envolvidos com o referido ciclo.

Quadro 4 – Percepção de gestores e funcionários

Aspecto do Controle Interno	Percepção predominante dos funcionários	Percepção das gestoras
Monitoramento das atividades/funções	66,66% percebem monitoramento adequado	Ambas as gestoras acreditam ser adequado, comparando aos demais departamentos, mas sempre há o que melhorar.
Existência do Manual de controle interno	66,66% concordam que é disponibilizado	Ambas as gestoras afirmam que não é disponibilizado.
Concentração das atividades de compras em um único funcionário	66,66% concordam que um único funcionário possa exercer a função de compras.	Ambas as gestoras concordam, mas reconhece que é devido a relação de confiança entre funcionário e gestor.
Centralização dos processos de compras	83,33% concordam que deveria ser centralizada	A gestora financeira prefere a centralização; a diretora administrativa afirma já ser centralizada.
Deteção de compras não autorizadas pelo controle interno antes de pagá-las	83,33% concordam que existe controle para detectar compras não autorizadas.	A gestora financeira admite falhas; A diretora administrativa concorda que os controles conseguem detectar.
Mitigação de compras não autorizadas pelo controle interno	66% concordam que os controles são capazes de mitigar compras não autorizadas.	A gestora financeira admite falhas; a diretora administrativa concorda que os controles conseguem mitigar.
Necessidade de revisão dos controles internos no ciclo de compras.	66,66%, concordam que precisam ser revistos.	Ambas as gestoras afirmam só ocorrer após um fato relevante.
Existência de falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento	50% enxergam falhas no controle interno.	Para a gestora financeira existem falhas; a diretora administrativa afirma serem mínimas.
Existência de oportunidade para fraudes por falha de controle interno no ciclo de compras	83,32% acreditam que existem oportunidades para fraudes.	A gestora financeira concorda com existência de oportunidade para fraudes no ciclo; a diretora administrativa vê pouca possibilidade.
Histórico anterior de fraudes no ciclo de compras	66,66% afirmam desconhecer fraudes no ciclo de compras.	Ambas gestoras discordam, quando se trata de fraude em compras de material diverso.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Conforme já abordado no presente trabalho, o controle interno é desenhado e implementado sob a responsabilidade dos gestores, que por sua vez, repassam aos seus colaboradores a execução com um intuito de atingirem determinado objetivo. Pela leitura do Quadro 4, percebe-se que as percepções dos funcionários e da gestora financeira sobre o controle interno nas atividades de compras, contas a pagar e pagamento são convergentes, uma vez que reconhecem as falhas nesses controles,

ocasionando oportunidade para fraudes, entendem que há centralização das compras e concentração das atividades de compras em um único funcionário, porém desconhecem o histórico de fraudes no ciclo de compras.

As divergências das percepções entre a gestora financeira e os funcionários ocorrem quanto à existência de Manual de controle interno, detecção de compras não autorizadas, mitigação de compras não autorizadas e quanto à necessidade de reavaliar os controles já inseridos.

Como já mencionado, a gestora financeira tem uma maior participação nos processos de compras, no que diz respeito à autorização para que essa seja realizada, por esse motivo, consegue ter uma visão mais aprofundada e ampla do funcionamento e eficiência dos controles existentes, o que pode justificar as divergências de percepções detectadas entre ela e os funcionários envolvidos com o ciclo.

Entretanto, os pontos de divergência da percepção dos funcionários com a da gestora financeira, são convergentes com aquela demonstrada pela diretora administrativa, quanto ao monitoramento das atividades, detecção de compras não autorizadas antes do pagamento e mitigação de compras não autorizadas.

Nesta pesquisa, a percepção dos funcionários converge com a literatura, tendo em vista que não existe um controle interno perfeito e que se o funcionário estiver munido de más intenções conseguirá detectar as falhas no controle interno, para utilizar em seu benefício (MACHADO; GATNER, 2018). Por mais que os funcionários percebam que os controles conseguem barrar fraudes, ainda assim conseguem identificar algum tipo de falha.

Tal entendimento é ratificado pela gestora financeira, no quesito falhas de controle nos processos de compras, contas a pagar e pagamento. Por fim, na visão dos funcionários, os controles precisam ser revistos, mas como mencionado pelas gestoras, esse fato só ocorre após algum acontecimento relevante.

Observou-se que na percepção da diretora administrativa, responsável por elaborar (com a colaboração da gestora financeira), os controles das atividades estudadas no presente trabalho, os controles adotados cumprem com o propósito e que dificilmente ocorreria uma fraude no departamento estudado, justamente pelo fato de não existir registro de fraudes, percepção divergente dos funcionários que sinalizaram oportunidades para fraudes nas atividades estudadas.

A percepção da diretora administrativa, gestora de alto escalão, diverge em diversos pontos com a gestora financeira, de médio escalão, que se apresenta como

sendo mais conservadora, admitindo que existem possibilidades e oportunidade para que as falhas ou até mesmo fraudes ocorram, assim como na visão dos funcionários, que também conseguem visualizar falhas que possibilitam fraudes.

A comparação entre a percepção de gestores e funcionários da concessionária estudada sugere que, a visão de quem executa diariamente as atividades de controle consegue identificar falhas e oportunidades para as irregularidades que podem não ser percebidas, pela responsável por elaborá-las, no caso a gestora de alto nível. Esse fato corrobora com a importância de se instaurar uma cultura preventiva, em que os controles sejam revistos não apenas quando um fato venha ocorrer, mas que sejam avaliados em uma perspectiva de deixá-los mais robustos, colaborando com o fortalecimento do controle interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo comparar a percepção dos gestores e funcionários sobre a oportunidade para a prática de fraude decorrente das falhas de controle interno no ciclo de compras, contas a pagar e pagamento de uma concessionária.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizadas coletas de dados com a aplicação de questionários com funcionários do departamento administrativo, responsáveis por realizar as compras de materiais diversos, além de entrevistas com a diretora administrativa (gestora de alto escalão) e a gestora financeira (de médio escalão) da concessionária estudada. Para triangulação das informações e descrição das rotinas do ciclo de compras, contas a pagar e pagamento, a observação participante também foi realizada.

Constatou-se que os controles implantados para as atividades do ciclo estudado não passam por revisão preventiva, contrariando a literatura. Foi identificado também que os funcionários que atuam nas atividades descritas percebem a existência de oportunidade para o acometimento de fraudes por falhas de controle interno, que precisam ser vistos.

Entre as gestoras, constatou-se uma divergência das percepções quanto à existência de falhas de controle interno que oportunizam fraudes. A gestora financeira acredita que os controles atuais deixam margem para o acometimento de possíveis fraudes, convergindo com o entendimento dos funcionários. Dentre alguns pontos convergentes entre a percepção de ambas as gestoras, corresponde o fator confiança, que é utilizado para explicar o envolvimento de um único funcionário em todo o processo do ciclo de compras, o que contraria a literatura consultada, que prescreve pela segregação de funções incompatíveis.

Assim sendo, verificou-se uma inadequada segregação de funções, principalmente na atividade exercida pela assistente das contas a pagar, que realiza todo o processo do ciclo de compras e contas a pagar. Os resultados também demonstraram riscos na etapa de pagamentos, pela não utilização de um sistema de gestão que permita integrar todas as autorizações no próprio sistema, como uma forma de evitar os pagamentos não autorizados.

Do exposto, conclui-se que, na empresa estudada, a visão de quem executa diariamente as atividades de controle (funcionários e gestora financeira) consegue

identificar falhas que criam oportunidades para irregularidades/fraudes que parecem não serem percebidas por quem é responsável por elaborá-las (diretora administrativa). Isso corrobora com a importância de se instaurar uma cultura preventiva, em que os controles sejam revistos por todos os envolvidos (elaboradores e operacionalizadores do controle), não apenas quando um fato ocorra, mas que sejam avaliados periodicamente em uma perspectiva de deixá-los mais robustos, colaborando com o fortalecimento do sistema de controle interno.

Como limitações, pode-se observar que o presente trabalho é um estudo de caso, com uma realidade apresentada para esta organização, que pode ser diferente para outras do mesmo segmento. Participaram da pesquisa apenas 08 funcionários, sendo 02 gestoras entrevistadas e 06 funcionários submetidos a questionário, não sendo possível obter a percepção da organização como um todo.

Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a pesquisa do ciclo de compras, contas a pagar e pagamento em uma perspectiva sobre os conflitos de interesse dos agentes envolvidos no processo, que compreende as aquisições para os estoques visando o comportamento e objetivos dos funcionários, assim como a demanda dos gestores para que os objetivos traçados sejam concluídos, seja por meio de estudos multicase ou por pesquisas de levantamento.

REFERÊNCIAS

ACFE. Association of Certified Fraud Examiners. **Report to the nations on occupation fraud and abuse**. 2016. Disponível em: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2016-report-to-the-nations.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

ACFE. Association of Certified Fraud Examiners. **What is Fraud?** 2022. Disponível em: <https://www.acfe.com/fraud-101.aspx>. Acesso em 28 set. 2021.

ALMEIDA, K. K. N.; FRANÇA, R. D. **Teoria do triangulo da fraude em teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade**: uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/758>. Acesso em: 13 jan. 2022.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria abordagem moderna e completa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ALVES, T. R.; PRADO, E. V. Controles internos: Um estudo de caso dos controles chave de contas a pagar em uma empresa situada em Mogi Mirim. **Revista Universitas**, v. 13, n. 24, p. 13-38, 2019. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/353/233>. Acesso em: 9 dez. 2021.

ASSING, I.; ALBERTON, L.; TECH, J. M. O comportamento das fraudes nas empresas brasileiras. **Revista Fae**, v. 11, n. 2, p. 141-152, 2008. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/333>. Acesso em: 1 out. 2021.

ASSIS, D. M.; NUNES, R. V.; SALES, G. A. W. Controle das contas a pagar e receber de um pequeno negócio: estudo de caso de uma escola de idiomas. **Cafi**, v. 2, n. 1, p. 112-128, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/CAFI/article/view/40933>. Acesso em: 25 jan. 2022.

BARBOSA, L. F. G.; ODILANEI, M. S. O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: Uma análise por meio da percepção dos contadores. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 04-13, 2019. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs2.2.306/index.php/pensarcontabil/article/view/3449>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018. Disponível em: https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/889/pdf_1. Acesso em: 17 abr. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Editora Manole, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSO. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission – COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performasse**. 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41825/8/Coso_portugues_versao_2017.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.

COSO. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission – COSO. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura. 2004.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

KPMG. **Perfil do fraudador no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/12/pesquisa-kpmg-revela-perfil-fraudador-brasil.html>. Acesso em: 1 mar. 2022.

KPMG. **Hot topic**: Covid – 19. Impactos na execução de controles internos e atendimento ao framework do coso. 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/06/br-hot-topic-covid19.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2022.

KURNIAWAN, P. C. The effect of management morality on accounting fraud with internal control as a moderating variable (study in pemalang regency). **Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia**, v. 4, n. 2, p. 177-185, 2019. Disponível em: <https://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/article/view/8552/4813>. Acesso em: 28 out. 2021.

LIMA, N. M. *et al.* Fraudes corporativas e a formação de contadores: uma análise dos currículos dos cursos de ciência contábeis. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 97-116, 2017. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente/article/viewArticle/2895>. Acesso em: 1 out. 2021.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. Metodologia científica. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MACHADO, M. R. R.; GATNER, I. R. A hipótese de cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, p. 60-81, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/141337/136374>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARAGNO, L.; BORBA, J. Mapa conceitual da fraude: configuração teórica e empírica dos estudos internacionais e oportunidade de pesquisas futuras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 41-68, 2017. Disponível em: <https://repec.emnuvens.com.br/repec/article/view/1665/1285>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MELCHIORI, G. E.; SANTOS, R. A vida profissional após a fraude. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 11, p. 92, 2018. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/132>. Acesso em: 30 set. 2021.

MENDES, D. F. H.; CALDEIRA, N. B. **A importância do controle interno na gestão das organizações – estudo de caso**: Magalhães Construtora Ltda, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Evangélica de Goiás, Goiás, 2018. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/8233>. Acesso em: 01 mar. 2022.

MUNARIN, L. A. *et al.* O controle interno no setor de autopeças como instrumentos de apoio na gestão dos estoques. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2013, Ponta Porã. **Anais [...]**. Ponta Porã, 2013.

NOGUEIRA, I. H.; MACEDO, M. E. C. Controle interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes nas entidades. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v. 13 n. 43, p. 670-683, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1458/2214>. Acesso em: 29 set. 2021.

NUGRAHA, S.; SUSATO, E. The fraud behavior from the perspectives of the fraud triangle: an indonesian case. **Atlantis Press**, v. 191, p. 113-120, 2018. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/aapa-18/25896107>. Acesso em: 28 out. 2021.

OLIVEIRA, S. L. B.; MARQUES, M. A. N. C.; PENHA, R. S. Controle interno na percepção de gestores: estudo nas fundações de apoio às instituições federais de ensino superior no Brasil. **Revista Científica Hermes**, n. 21, p. 380-399, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477656634008/html/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

OLIVEIRA, D. J.; BORGES, M. A. D. A importância do controle interno: Um estudo bibliométrico nos principais congressos de contabilidade. **Revista GeTeC**, v. 9, n. 24, p. 37-57, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2259>. Acesso em: 28 mar. 2023.

PAIXÃO, N. G. M. *et al.* Controle interno, auditoria interna e metodologia coso: um estudo bibliométrico nos principais periódicos científicos de contabilidade no período de 2007 a 2017. **Revista Uniabeu**, v. 12, n. 30, 2019. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/3337>. Acesso em: 28 ago. 2021.

PELEIAS, I. R. **Temática contábil e balanços**: o controle interno no ciclo compras/contas a pagar/ pagamentos. Boletim IOB 9/2003, 2003.

PELEIAS, I. R.; EHRENTREICH, H. P.; FERNANDES, F. C. Pesquisa sobre a percepção dos gestores de uma rede de empresas distribuidoras de um fabricante de autopeças sobre controles internos e gestão de riscos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 06-28, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/2570>. Acesso em: 28 ago. 2021.

PEREIRA JÚNIOR, A. **Controle interno de compras de uma cooperativa da região do cerrado mineiro**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, p. 135-154, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/control-interno>. Acesso em: 10 set. 2021.

PEREIRA, A.; SANTOS, E. F. **Deficiências do controle interno**: uma análise pelas escolhas racionais, 2020. Trabalho apresentado no XIV Congresso ANPCONT, Foz do Iguaçu, 2020. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG349.pdf. Acesso em: 10 jan. 2022.

PEREIRA, V.; PRADO, E. V. Controles Internos nos processos de compras e estoques: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de Estiva Gerbi. **Revista Universitas**, v 13, n. 25, p 13-36, 2019. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/399>. Acesso em: 07 jan. 2022.

PWC. 2021. **Combate a fraudes e crimes econômicos**: Uma batalha sem fim. Pesquisa global sobre fraudes e crimes econômicos 2020. 2020. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2020/pesquisa_sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2020-pwc-brasil.pdf. Acesso em: 8 dez. 2021.

PWC. **Tirando a fraude das sombras**. Pesquisa global sobre fraudes e crimes econômicos 2018. Price water house Coopers Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs18.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2021.

ROCHA, R. L. S. **Combate às fraudes corporativas: a importância da interconectividade**. 2018. *E-book*. Disponível em: http://veritaz.com.br/wp-content/uploads/2018/10/ebook_combate-as-fraudes_Veritaz.pdf. Acesso em: 1 mar. 2022.

SANTANA, F. B.; PEREIRA, I. V. Recompensa ou fraude? Um olhar multiteórico sobre a pejetização. **Revista Ambiente Contábil**, v. 14, n. 2, p. 301-319, 2022. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3410.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2022.

SANTANA, W. P.; LEMOS, G. S. Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Ludke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, v. 4, n. 12, 2018.

SANTOS, R. A. ; GUERVARA, A. J. H.; AMORIM, M. C. S. Corrupção nas organizações privadas: análises da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. **Revista de Administração**, v. 48. n. 1, p. 53-66, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/55831>. Acesso em: 1 out. 2021.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE. **Controle de Contas a Pagar**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SILVA FILHO, G. G. **Fatores determinantes da intenção de denúncia ou do silêncio conivente da fraude contábil: um estudo à luz das teorias do comportamento planejado e do triângulo de fraude**. 2019. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

SILVA, E. C. **Introdução a administração financeira – uma nova visão econômica e financeira para gestão de negócios das pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2009.

SILVA, T. A. F. *et al.* Compliance: os Mecanismo de controle interno e a organização das pessoas jurídicas no combate à corrupção - um olhar sobre as sociedades empresárias de Teresópolis, RJ. **Revista da Jopic**, v. 3, n. 6, 2020. Disponível em: <http://unifeso.edu.br/revista/index.php/jopic/article/view/1878/803>. Acesso em: 24 mar. 2022.

TAVEIRA, L. D. B.; SILVA, M. A.; CALADO, A. L. C. Controle interno: percepção de gestores de uma instituição de ensino. **Revista de Estudos Contábeis**. Londrina, v. 7, n. 13, p. 13-22, 2016. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/20767>. Acesso em: 13 jul. 2022.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada

UNIVERSIDADE FEDERAL DA
PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Perfil do Respondente

- 1 - Qual sua formação profissional?
- 2 - Qual cargo você exerce na empresa?
- 3 - Quanto tempo atua na empresa e no cargo?

Parte II – Entendimento sobre Controle Interno

- 1 - Qual sua percepção sobre se a empresa que você trabalha, de forma geral, é bem controlada? E quanto ao setor no qual você trabalha?
- 2 - A empresa disponibiliza manual de controle interno, contendo todas as atribuições inerente às atividades exercidas?
- 3 - Qual o setor/funcionário responsável por elaborar e revisar os controles do seu setor?
- 4 - Você considera que em seu ambiente de trabalho existem falhas de controle interno? Por quê? Em caso afirmativo, quais são elas?
- 5 - Sobre os controles já inseridos para compras de materiais diversos acredita que são suficientes para inibir fraudes? Por quê?
- 6 - Qual o fator determinante para que ocorra uma análise ou ajuste dos controles já inseridos? Com qual frequência isso ocorre?
- 7 - Você tem conhecimento se no processo de compras, ou nas contas a pagar ou nos pagamentos realizados na sua empresa existe funcionário (s) exercendo mais de

uma função? Em caso afirmativo, forneça detalhes (quais são as funções, qual cargo é ocupado por esse funcionário, porque não deve ser acumulado essas funções por esse funcionário, etc.)

8 – Qual a sua percepção sobre a oportunidade de fraudar as compras ou os pagamentos das compras que os controles da sua empresa podem permitir?

9 - Qual a sua percepção sobre o funcionário que realiza a compra de um material diverso ser o mesmo que recebe quando o fornecedor entrega a mercadoria, e fica responsável por ela, antes de ser consumida?

Parte III – Controle Interno no Ciclo de Compras, Contas a Pagar e Pagamento

3 - Qual sua percepção sobre como é realizado o processo para que as obrigações decorrentes das compras de materiais diversos sejam registradas e pagas em tempo hábil? Há possibilidade de compras não serem devidamente registradas e controladas?

4 . Qual a sua percepção sobre se as compras de materiais diversos na sua empresa são mais bem controladas quando ocorrerem de forma descentralizada (ocorrer em cada setor que está necessitando do material.)? Ou centralizada.

5 - Qual a possibilidade de ser descoberto um pagamento de obrigações decorrentes das compras de materiais diversos não autorizado?

6 - Quais outras falhas podem ocorrer nas transações de compras, registros de contas a pagar e de pagamento referente aos materiais diversos?

7 - Sobre os controles no ciclo de compras de materiais diversos, contas a pagar e pagamento, você acredita que são suficientes para inibir fraudes? Por quê?

Apêndice B – Aplicação do pré-teste do questionário a um funcionário da empresa

Este instrumento de pesquisa visa auxiliar a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o título “**UM ENFOQUE SOBRE CONTROLE INTERNO NA PERSPECTIVA DO TRIÂNGULO DA FRAUDE: PERCEPÇÃO DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS EM UMA CONCESSIONÁRIA**”, que está sendo desenvolvido pela aluna **Gisele Tavares Jácome** do curso de Ciências Contábeis da UFPB, sob orientação do (a) Prof. (a) Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida. Solicitamos a sua colaboração para responder o presente questionário, como também a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo no TCC mencionado. Esclarecemos que a sua participação é voluntária e as respostas serão analisadas conjuntamente, preservando-se o sigilo da fonte. Caso concorde em participar, por gentileza, responder as questões propostas. Desde já, agradeço-lhe pela colaboração. Contato: giselle-gst@hotmail.com.

APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa

Perfil do Respondente

1. Com qual gênero você se identifica?

a) ☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outros

2. Qual a sua Faixa etária

a) ☐ 20 a 30 ☐ 30 a 40 ☐ 40 a 50 ☐ Acima de 50

3. Qual sua maior formação acadêmica?

a) ☐ Ensino Médio ☐ Graduado

b) ☐ Pós- graduado ☐ Outro. Especificar: _____

4. Quanto tempo você trabalha nessa empresa?

a) ☐ Até 3 anos

b) ☐ Acima de 3 até 5 anos

c) ☐ Acima de 5 até 10 anos

d) ☐ Acima de 10 anos

4. Em qual departamento você atua na empresa?

a) ☐ Administrativo

b) ☐ Financeiro

- c) ☐ Tecnologia da Informação (TI)
 d) ☐ Recursos Humanos

Parte II – Entendimento sobre Controle Interno

1. Quem você considera ser responsável por formular os controles internos na sua empresa?
- a) ☐ Gestão
 b) ☐ Setor Financeiro
 c) ☐ Contabilidade
 d) ☐ Outro. Especificar: _____
2. Para realizar suas atividades diárias, você faz uso de algum tipo de softwares (Sistema de gestão empresarial)?
- a) ☐ Sim
 b) ☐ Não

Caso tenha respondido sim para a questão anterior, responda a questão 2.1. Em caso negativo, passe para as outras questões.

2.1 Seus acessos ao sistema utilizado para trabalho são limitados a sua função?

- a) ☐ Sim
 b) ☐ Não

As respostas a seguir devem ser respondidas da melhor forma para contemplar sua percepção de controle no ambiente de trabalho.

Afirmativa	Discordo		Não tenho opinião formada	Concordo	
	T	P		P	T
No ambiente de trabalho que atuo, todas as atividades são adequadamente monitoradas pelo meu gestor.					
É disponibilizado pela gestão, manual de controle interno contendo todas as normas e atribuições destinadas a função que exerço.					
A função que envolve compras de materiais diversos (constatar necessidade de material, cotar, comprar, receber o material e distribuir) podem ser executados por um único funcionário.					
Acredito que o processo de compras de materiais diversos deve ser descentralizado , ou seja, deve					

ocorrer em cada setor que está necessitando do material.					
Acredito que o processo de compras de materiais diversos deve ser centralizado em um setor específico, que realize exclusivamente as atividades de compras: cotar fornecedores, escolher o fornecedor, solicitar autorização para comprar e realizar a compra.					
No departamento que atuo a probabilidade de uma compra não autorizada ser identificada antes do pagamento é relativamente alta.					
Acredito que para facilitar o controle, o funcionário que realiza a compra de um material deve ser o mesmo que recebe, quando o fornecedor entrega a mercadoria, e deve também fica responsável por ela, antes de ser consumida.					
Os controles inseridos no departamento que atuo, conseguem inibir compras não autorizadas.					
Os controles internos para monitorar as compras inseridos no departamento que atuo precisam ser revistos.					
Tenho observado que alguma mudança nos controles, só ocorre após algum acontecimento significativo na empresa.					
Percebo que existem falhas de controle nas atividades de compras de materiais diversos, contas a pagar e pagamento desses materiais.					
No processo de compras do meu departamento existem oportunidades/brechas para ocorrer fraudes.					
A empresa que atuo já sofreu com fraudes no processo de compras.					

Legenda: T = totalmente; P = parcialmente.

Apêndice C – Relato descritivo do fluxo de compras na empresa estudada

Conforme citado anteriormente, o departamento administrativo da concessionária é dividido em 04 setores: Recursos humanos (RH); contabilidade; tecnologia da informação (TI) e financeiro. Mensalmente, o departamento administrativo incorre em despesas para a manutenção das atividades da empresa como um todo, no suprimento de material de escritório, material de limpeza, equipamento de proteção individual (EPI), manutenção de máquinas, compra de medicamentos e compras de equipamentos de informática.

O RH da empresa é composto por uma gestora e uma assistente do administrativo. O RH é responsável por realizar compras de: fardamento; EPI; medicamentos em geral e serviços, como a manutenção periódica do ponto eletrônico e consultas e exames médicos periódicos.

As compras de EPI são destinadas aos funcionários do pós-venda, (oficina e funilaria) ocorrem a cada dois meses, ou seja, os itens comprados devem ser suficientes para o período de 60 dias. Para esse tipo de compra, a assistente do administrativos realiza cotações por *e-mail* com diversos fornecedores, reportando-se a sua gestora (RH), que aprova a compra com o fornecedor que apresenta o melhor preço. Após receber autorização para compra, o próximo passo é enviar ordem de faturamento, via *e-mail* para o fornecedor escolhido informando os dados para o faturamento (CNPJ, endereço e forma de pagamento) até o recebimento dos insumos solicitados, que é recepcionado pela própria assistente que realizou as cotações, solicitou autorização e enviou o pedido de compra para o fornecedor.

A compra de medicamentos é destinada para o abastecimento do kit de primeiros socorros da empresa, visando auxiliar em um atendimento rápido no ambiente corporativo. Para essa compra, elabora-se a cada dois meses uma lista com os medicamentos em falta, sendo repassada à diretora do financeiro, que aprova apenas quais os medicamentos devem ser repostos. A lista com os medicamentos escolhidos é entregue ao motoboy da empresa, que realiza a compra sempre na mesma farmácia, ou seja, para essa não é realizado cotações.

A compra de fardamento é realizada uma vez a cada ano ou sempre que houver necessidade, dependendo do fluxo de contratação. Como se trata de uma compra cujo valor é considerável alto, em torno de R\$ 22.000,00, se comparado aos

demais itens citados, existe a necessidade de se reportar a diretora administrativa ou financeira para obter autorização. O mesmo processo ocorre se existir necessidade de compra de imobilizado, a exemplo do relógio de ponto. Nesse caso, o processo segue o mesmo padrão utilizado nas compras de EPI's, com a ressalva de se reportar a diretoria para obter a autorização para realizar a compra, no mais cabe a assistente do RH realizar o controle e distribuição entre os funcionários de todo o material adquirido.

O setor de Tecnologia da informação (TI) da empresa é composto por um único funcionário, o encarregado de processamento de dados (CPD). As compras realizadas no setor de TI normalmente são itens para suprir as necessidades relacionadas a manutenção e conserto de notebooks e computadores utilizados pelos funcionários da concessionária, bem como itens básicos de informática danificados pelo uso ou desgaste (mouse, teclados, nobreak etc.), e quando necessário, a compra de máquinas como notebooks e computadores. É importante salientar que não existe um espaço de tempo necessário para que essas compras ocorram, pois só é dado início ao processo de compras quando surge a necessidade advinda de alguma reclamação, solicitação de um funcionário ou até mesmo gestor que detectam falhas em seus equipamentos de informática e entram em contato com o CPD.

Ao surgir a necessidade de comprar, o encarregado do CPD realiza cotações com fornecedores parceiros e opções na internet, assim os valores obtidos são repassados para a gestora do financeiro ou até mesmo para a diretora administrativa para que possa escolher o fornecedor e autorizar a compra. Após obter autorização, a compra é efetivada e acompanhada pelo CPD até o recebimento dos itens pelo próprio funcionário do setor de TI.

Para os outros setores inseridos no departamento do administrativo (contabilidade e financeiro), os itens para consumo utilizados nas atividades, como material de escritório, são solicitados diretamente ao setor das contas a pagar, que é executado por uma assistente do financeiro, responsável por realizar mensalmente compras de material de limpeza e material de escritório utilizados por todos os departamentos inseridos na concessionária.

O procedimento para as compras de material de limpeza é realizado mensalmente. A concessionária mantém uma empresa terceirizada para realizar a limpeza da matriz e filial, ambas localizadas no estado da Paraíba. Ao final de cada mês, o proprietário da empresa de limpeza contratada repassa ao setor das contas a

pagar uma lista contendo todos os itens que serão utilizados durante os próximos 30 dias. De posse da lista, a responsável pelas contas a pagar organiza uma planilha com todos os itens solicitados e realiza cotações com fornecedores parceiros e diversos, através de *e-mail*, os valores repassados pelos fornecedores são alimentados em planilha para que se possa solicitar a autorização para compra.

A planilha é repassada para a gestora do financeiro, que realiza a escolha do fornecedor que apresenta o melhor preço, salvo as compras de papel higiênico, papel toalha e sabonete líquido que sempre são aprovadas com um único fornecedor, tendo em vista que a empresa mantém contrato de comodatos, ou seja, o fornecedor disponibiliza os dispêndios de papel toalha, papel higiênico e sabonete líquido e em contrapartida a concessionária fica comprometida em comprar tais insumos mensalmente, com exclusividade a este fornecedor.

Após a gestora do financeiro analisar as propostas de preços apresentadas na planilha, é escolhido e aprovado os fornecedores para os quais serão realizadas as compras. Ressalta-se que, como se trata de diversos itens, normalmente é escolhido dois ou até mesmo três fornecedores diferentes, a planilha aprovada retorna para a assistente do financeiro que contata os fornecedores aprovados via *e-mail* e realiza o pedido.

O acompanhamento junto ao fornecedor após o pedido ser feito e o recebimento do material de limpeza é realizado pela assistente do financeiro que iniciou o processo de compras. Após recebimento, o armazenamento desses itens é feito na própria concessionária em um depósito trancado com chave, porém, a utilização e controle são de responsabilidade da empresa terceirizada, sendo acompanhado pela funcionária das contas a pagar que também tem acesso a esse depósito.

As compras de material de escritório são realizadas entre 30 e 40 dias, normalmente são itens de papelaria (papel A4, canetas, fitas adesivas, grampos, clips etc....). As compras de papelaria são feitas a depender do consumo, geralmente os itens comprados devem ser suficientes para 30 dias ou mais, seguindo o mesmo processo das compras de material de limpeza e descartáveis. É elaborada uma planilha com itens a serem cotados com fornecedores parceiros e diversos, a planilha alimentada é entregue a gestora do financeiro que aprova os fornecedores, autorizando a compra dos itens requisitados. Após a aprovação, a planilha retorna para o setor das contas a pagar, no qual a assistente do financeiro contata os

fornecedores aprovados via *e-mail*, enviado a autorização de faturamento com itens aprovados detalhados.

O armazenamento dos itens de papelaria é feito em almoxarifado trancado, cuja chave fica na posse da assistente do financeiro das contas a pagar, tendo em vista que a mesma é responsável pelas compras, recebimento e distribuição desses itens. A distribuição é realizada mediante solicitação via e-mail, telefone ou *WhatsApp* dos funcionários e gestores, conforme houver necessidade.

Apêndice D – Relato descritivo do fluxo de contas a pagar na empresa estudada

As contas a pagar da concessionária recebem diariamente os documentos fiscais que dão origem as obrigações e que precisam ser registrados no sistema de gestão da empresa, uma vez que pelo registro feito, é possível obter um agendamento de todas as obrigações de acordo com seu vencimento, criando um mecanismo de controle e diminuindo as chances de ocorrerem atrasos nos pagamentos.

A empresa trabalha com um sistema de gestão com diversos módulos integrados, que podem atender aos departamentos de acordo com a necessidade de cada um. O setor das contas a pagar utiliza diariamente o módulo financeiro, empregado para o registro das compras realizadas pela concessionária, além do módulo para cadastro de clientes e fornecedores.

Conforme discutido na seção anterior, a concessionária estudada tem suas compras descentralizadas, ou seja, os gestores dos departamentos possuem autonomia para autorizar e realizar compras, sejam elas de insumos necessários para o funcionamento de suas atividades ou compras para estoque (peças automotivas). Ao comprar, todas as despesas assumidas por todos os departamentos da concessionária são registradas em sistema pela assistente das contas a pagar, mediante etapas estabelecidas pela diretoria da empresa, a saber: autorização mediante assinatura na nota fiscal pelo gestor ou diretor que autorizou a compra; registro da nota fiscal no sistema de gestão; agendamento do pagamento a ser realizado em sistema e enviar as obrigações dentro de seus respectivos vencimentos para a diretora financeira. O cumprimento regular das etapas descritas funciona como trava para pagamentos não autorizados ou até mesmo tentativas de fraudes financeiras, além garantir pagamentos feitos sem que ocorram atrasos e consequentemente pagamento de multas.

Via de regra, apenas os gestores e diretores têm autonomia para autorizar compras, sejam elas de natureza patrimonial como imobilizados ou compras para consumo. Nesse sentido, a fase das contas a pagar só se inicia com o registro da compra realizada, mediante a autorização do gestor do departamento de onde surgiu a compra ou de um dos diretores da empresa.

Para que essa autorização seja identificada facilmente, o gestor ou diretor precisa, obrigatoriamente, assinar a nota fiscal antes de entregar nas contas a pagar,

sendo essa a primeira etapa para que o processo nessa fase possa ter início. Vale ressaltar que, a nota fiscal referente as compras realizadas pela assistente das contas a pagar não são repassadas para a gestora financeira assinar, uma vez que a aprovação segue em planilha, que é entregue e assinada pela assistente, processo detalhado no apêndice C.

Por fim, fica sob responsabilidade da assistente das contas a pagar, organizar e conferir diariamente todos os pagamentos do dia, seja proveniente de contratos firmados pela concessionária ou despesas advindas dos departamentos com as compras efetuadas. Para garantir que todos os pagamentos sejam feitos dentro do vencimento, é utilizado o auxílio do Débito Direto Autorizado (DDA), uma nova forma que as empresas têm de consultar todas as cobranças que são emitidas em seu CNPJ, nas plataformas dos bancos sem que ocorra a necessidade de recebê-las impressas (FEBRABAM, 2017⁹).

Após conferir, no sistema de gestão utilizado pela empresa, todos os pagamentos do dia, realiza-se um comparativo com o DDA, a lista com todas as obrigações são disponibilizadas e impressas pela tesoureira da concessionária entre 10 e 15 dias, sendo entregue a assistente das contas a pagar, que verifica os pagamentos listados no DDA comparando-os com os pagamentos agendados no sistema da empresa.

Quando ocorre alguma divergência, por exemplo, o pagamento registrado no DDA que não tem registro no sistema corporativo da empresa, a assistente precisa consultar os gestores de todos os departamentos a fim de saber se houve alguma compra realizada que não foi entregue para registro por esquecimento. Caso não tenha sucesso com os gestores na identificação da divergência, outra forma de saber a origem da obrigação é entrar em contato com a empresa emissora da cobrança e solicitar a comprovação enviada com a autorização para faturamento, seja por *e-mail* ou por assinatura da entrega do item adquirido.

A assistente do financeiro das contas a pagar fica responsável por realizar os registros de compras de materiais diversos ou imobilizado. As compras destinadas para o estoque, tais como peças para manutenção de veículos são registradas pelas funcionárias que atuam nos caixas.

⁹ FEBRABAN. **Portal**. 2023. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/noticia/3108/pt-br>. Acesso em: 29 out. 2022

Quando as mercadorias advindas dos pagamentos realizados antecipadamente chegam, cabe ao departamento ou setor que solicitou a compra entregar a nota fiscal às contas a pagar para que possa ser registrado. Após esse registro, a assistente das contas a pagar realiza a baixa no sistema, fazendo o cruzamento da nota fiscal em aberto com o adiantamento a fornecedor contabilizado. Ao final de cada mês, cabe a assistente das contas a pagar verificar todos os adiantamentos aos fornecedores contabilizados, cujas notas fiscais não foram entregues, pois o sistema de gestão da empresa permite mapear todas as notas fiscais (DANFS), ou seja, todas as notas emitidas com o CNPJ da empresa podem ser visualizadas previamente pelo financeiro.

Ao acessar as notas fiscais pelo sistema, a assistente do financeiro se dirige a gestora do financeiro ou a diretora do administrativo, para obter a informação sobre para qual departamento ou setor da empresa pertence a compra, solicitar a assinatura na nota fiscal para que possa realizar o registro em sistema e realizar a baixa.

Apêndice E – Relato descritivo do fluxo de pagamento na empresa estudada

Conforme já informado anteriormente, após o registro nas contas a pagar feito diariamente, a assistente do financeiro organiza em lista todos os pagamentos do dia, hora já lançados e devidamente autorizados. A lista com todos os pagamentos é disponibilizada até as 12:00 horas do dia para a diretora financeira, que executa efetivamente todos os pagamentos, como também as baixas no sistema de gestão de todos os títulos quitados.

Todos os pagamentos realizados são efetivados na própria empresa por meio da *internet banking*. Dificilmente ocorre questionamentos referente as autorizações de pagamento, salvo se for valor considerado elevado para um único título, exemplo R\$ 10.000,00 e que seja de um fornecedor não habitual. Quando ocorre questionamentos por parte da diretora financeira a assistente das contas a pagar, sobre qualquer boleto cujo valor seja considerado elevado, o documento fiscal é apresentado com a assinatura do gestor ou diretor que autorizou a compra.

Pode ocorrer que alguns pagamentos sejam realizados pela diretora financeira sem que transitem pelas contas a pagar, em se tratando, normalmente, de algum adiantamento a fornecedor, que quando realizados não há a disponibilidade da nota fiscal por parte do fornecedor. Geralmente, trata-se de compras realizadas pela internet ou serviços acertados para manutenções para os quais, necessariamente, é solicitado adiantamento de uma parte do valor acertado para que possa dar o início ao serviço.

Esporadicamente, quando os pagamentos relacionados ao adiantamento aos fornecedores, cujo a nota fiscal não fora emitida e os mesmos não são contabilizados, a tesoureira da concessionária facilmente identifica-os por meio da conciliação bancária feita diariamente. Ao identificar o pagamento não contabilizado, a tesoureira questiona primeiro a assistente das contas a pagar sobre a procedência. Caso não obtenha sucesso na identificação, de imediato, dirige-se ao caixa geral que é impresso diariamente, esse contém todos os títulos e seus respectivos comprovantes. A partir daí solicita-se a informação sobre o pagamento a gestora financeira ou a diretora para que o lançamento correto seja efetivado e a conciliação possa ser realizada.

Ao acessar as notas fiscais pelo sistema, a assistente financeira se dirige a gestora financeira ou a diretora administrativa para obter a informação sobre para qual

departamento ou setor da empresa pertence a compra, a fim de solicitar a assinatura na nota fiscal para que possa realizar o registro em sistema e realizar a baixa.

Quando ocorrer de um lançamento ser realizado de maneira errada, no que diz respeito a sua classificação contábil, erro no rateio ou a destinação errada de alguma despesa para determinado departamento, esse é identificado pela diretora administrativa ao final de cada mês que, previamente, informa a assistente das contas a pagar para que a correção seja realizada. Além disso, a diretora administrativa verifica todas as transações realizadas na concessionária, o que permite mapear compras e pagamentos suspeitos. Esses, quando ocorrem, de imediato são questionados a assistente das contas a pagar acerca de quem partiu a autorização, sendo necessário a comprovação mediante assinatura no documento fiscal.