



**INTEGRAÇÃO DE AUDITORIA E CONTROLADORIA:  
MELHORIAS NA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO CONTROLE INTERNO****INTEGRATION OF AUDIT AND CONTROLLERSHIP:  
IMPROVEMENTS IN THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF INTERNAL  
CONTROL**ALVES, Rodrigo Neris<sup>1</sup>**RESUMO**

O propósito principal é explorar como a integração dessas duas áreas pode contribuir para uma gestão mais robusta e alcançar os objetivos organizacionais. Além de identificar riscos e propor melhorias nos processos internos, as auditorias auxiliam na avaliação da conformidade e das normas aplicáveis em todas as atividades de uma companhia. Por outro lado, o controle desempenha um papel importante no planejamento, execução e monitoramento das atividades financeiras, além de fornecer informações estratégicas para a administração. A integração eficiente da auditoria e do controle proporciona uma visão abrangente dos processos internos, possibilitando uma identificação mais precisa de falhas e uma execução eficaz de ações corretivas. Essa integração também facilita a troca de informações e conhecimentos entre as áreas, otimizando os recursos disponíveis e evitando duplicações. Este trabalho descreve os principais benefícios da integração entre auditoria e controle, incluindo o fortalecimento do monitoramento interno organizacional e a redução de falhas e fraudes, o incremento da transparência e o aprimoramento da tomada de decisões embasadas.

**Palavras chaves:** Integração. Gestão sólida. Regulamentos. Auditoria e controle

**ABSTRACT**

The main purpose is to explore how the integration of these two areas can contribute to a more robust management and achieve organizational goals. In addition to identifying risks and proposing improvements in internal processes, audits help in assessing compliance and applicable standards in all activities of a company. On the other hand, control plays an important role in planning, executing and monitoring financial activities, in addition to providing strategic information to management. Efficient integration of auditing and control provides a comprehensive view of internal processes, enabling more accurate identification of failures and effective execution of corrective actions. This integration also facilitates the exchange of information and knowledge between areas, including strengthening internal organizational monitoring

<sup>1</sup> Graduado no curso de Ciência Contábil pela Universidade Norte do Paraná e Pós-Graduação em AUDITORIA E CONTROLADORIA pela Faculdade FaSouza. E-mail: rodrigonerisalves@icloud.com

and reducing failures and fraud, increasing transparency and improving informed decision-making.

**Keywords:** Integration. Solid management. Regulations. audit and control

## 1. INTRODUÇÃO

A produção textual visa apresentar uma proposta de integração entre as áreas de Auditoria e Controladoria, visando melhorias na eficiência e na eficácia do monitoramento interno. A integração dessas áreas pode trazer benefícios significativos para as organizações, como a forma de redução de custos, a aperfeiçoamento da qualidade dos dados e a minimização de riscos.

Também são abordadas as melhores práticas e os desafios associados a esse procedimento de consolidação. A pesquisa é baseada em estudos de caso, análise com documentos e entrevistas com especialistas do setor, fornecendo exemplos concretos e evidências para apoiar as conclusões. Os resultados esperados incluem recomendações práticas para organizações que estejam considerando a execução da integração com a auditoria e controle, identificando possíveis barreiras e estratégias para superá-las.

Sucintamente, o objetivo é destacar a relevância da integração com a auditoria e controle como um fator-chave para aprimorar a eficácia e eficiência da gestão interna em uma companhia. Com base nas conclusões, pretende-se contribuir para se desenvolver nas práticas mais efetivas no gerenciamento dos processos internos e no apoio à transparência, confiabilidade e sustentabilidade organizacional.

À medida em que aumenta a complexidade dos processos internos de uma companhia, a concorrência, das demandas governamentais em um ambiente de negócios mais dinâmico e desafiador. São necessários controles gerenciais mais efetivos, o que aumenta sua relevância. Otimizar processos de negócios e gerenciamento financeiro, utilização. Os recursos que você precisa para que possa obter os melhores resultados. Neste cenário, o problema é pesquisa é como as pequenas companhias usam os dados da contabilidade gerencial. Como descrever as métricas que dão suporte ao controle e à gestão? Quais são as formas de execução

dos processos controle interno é necessário gerenciar o sistema interno de departamentos da companhia?

Como as abordagens de governança interna auxiliam em prevenir de erros e desvios, deve ser desenvolvido um plano organizacional de todas as práticas utilizadas internamente processos adquiridos pela companhia para identificamos abordagens de governança interna mais adequados para cada companhia.

Controle interno significa separação de responsabilidade para controle efetivo, escopo nos diferentes níveis de possessório: operacional, tático e o operacional e inclusão de controles em cada nível. A contabilidade é considerada uma ferramenta que usa de controle, por isso é importante poder obter dados confiáveis. Historicamente, a relevância de controles internos para organizações com ou sem fins lucrativos tem sido muito reconhecida. Os sistemas de gestão interna, desde os controles iniciais mais familiares, desde o caixa até os regimes de competência, estão começando a se concentrar em diferentes ativos.

## 2. O OBJETIVO DA AUDITORIA

Os objetivos da Auditoria Interna são examinar, comunicar e analisar se os procedimentos estão sendo aplicados e utilizados corretamente na organização. Segundo Rasmussen apud Humberto (2011, p.182), o auditor interno tem os seguintes objetivos:

- ❖ Examinar a integridade e confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle interno em relação às atividades e transações dos setores, utilizando métodos e sistemas para detectar, localizar, classificar e comunicar possíveis irregularidades na aplicação das normas estabelecidas ou atos fraudulentos.
- ❖ Avaliar os sistemas de controle interno e operacionais estabelecidos para verificar se estão sendo cumpridos e identificar áreas críticas e sensíveis que possam afetar as operações dos setores.

- ❖ Verificar se os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente e confiável, observando a separação dos processos de autorização, aprovação e execução no manuseio desses recursos.
- ❖ Examinar operações e transações e verificar se os resultados estão em conformidade com os planos estabelecidos, utilizando sistemas de análise.
- ❖ Comunicar os resultados das auditorias à alta administração e aos executivos responsáveis, garantindo que as medidas corretivas necessárias tenham sido tomadas para corrigir quaisquer discrepâncias ou descobertas durante as verificações.

A função da Auditoria Interna está intrinsecamente ligada a esses objetivos.

Monteiro apud Humberto (2011, p.184) cita:

- a) Assegurar o estrito cumprimento das leis fiscais e trabalhistas, evitando possíveis multas e autuações;
- b) Fiscalizar o cumprimento rigoroso das normas administrativas da empresa, como manuais de rotinas, procedimentos, limites de concessão de crédito, autorizações de pagamento, entre outros;
- c) Garantir o cumprimento preciso dos contratos estabelecidos;
- d) Prevenir fraudes internas;
- e) Orientar e revisar os recibos de pagamentos a pessoas físicas ou sociedades civis, considerando retenções de impostos, encargos sociais e provisões legais (INSS para autônomos), reembolsos de autônomos, entre outros;
- f) Propor sugestões ao Diretor Administrativo ou Controle visando aprimorar o Manual de Procedimentos Administrativos da empresa, manual de rotinas, entre outros;
- g) Realizar periodicamente a revisão dos controles financeiros, incluindo a realização de auditorias internas junto à Tesouraria, Setor de Bancos, Caixas, Setor de Compras e Estoques;
- h) Realizar fiscalizações periódicas na carteira de cobrança, no cadastro de clientes e na concessão de crédito;
- i) Monitorar continuamente as apólices de seguros vigentes;
- j) Fornecer orientações à diretoria ou à controladoria sobre aspectos legais, contábeis e fiscais das ações a serem praticadas.

Os objetivos e funções da Auditoria Interna têm como finalidade garantir que a organização tenha uma ferramenta eficaz para o seu funcionamento e utilização no dia a dia empresarial. O objetivo é desempenhar suas atividades de forma consistente e aplicável no cotidiano da empresa.

Auditoria e controle são áreas que possuem metas distintas, porém se

completam. Enquanto a auditoria visa avaliar a eficácia e a execução de normas e regulamentos, o controle visa fornecer dados para a formulação e planejamento (SILVA, 2018; PEREIRA, 2019). A integração dessas áreas pode trazer benefícios significativos como redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade e minimização de riscos (SANTOS, 2020; RIBEIRO, 2021). A integração pode ocorrer através da troca de dados e colaboração entre os domínios permitindo uma visão mais ampla e integrada (OLIVEIRA, 2017).

Conforme Gomes e Salas (1999, p.13), Desde a década de 1950, o controle gerencial passou por uma expansão conceitual significativa. Nesse período, principalmente surgiram novas abordagens contendo novos conceitos, muitos deles vieram de outras disciplinas (economia, psicologia, sociologia, administração pública, etc.).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010) entendem que os controllers precisam ser estruturados. Atende aos critérios para o desempenho da empresa que está inserida. Deve estar ligado aos sistemas com informação necessários para a execução das atividades. Que define o autor o organiza em duas partes principais: Contabilidade e Tributação e Planejamento e Controlo. Esta seção tem atividades e características próprias. A atividade na primeira seção depende das atividades financeiro, como documentação e preparo análise. Relatórios financeiro, gestão de impostos, etc. caracterizado segundo plano. Especialmente como consultor do durante o procedimento que o planejamento, Execução, controle de fornecimento de dados gerenciais

Entretanto, 1980, começou a chamar a atenção para crise no campo da contabilidade gerencial, pois diversos fatores impediam que ela fosse utilizada como ferramenta eficaz da melhorar a gestão das operações das companhias. Attie (2000, p.119) enfatiza a confiabilidade e precisão quando explica que:

Uma companhia necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

No entanto, a execução gerenciamento interno controle solicita execução dos princípios do controle interno em um conjunto de regras, diretrizes e sistemas voltados para atingir um objetivo específico. Para Peter e Machado (2003) são:

- a) Relação custo/benefício: consiste na minimização da probabilidade de falhas/desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. Este conceito reconhece que o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar;
- b) Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários: a eficácia controles internos está diretamente relacionada com a competência e integridade do pessoal. Assim, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple esses aspectos;
- c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: visam a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, fazendo-se necessário um regimento/estatuto e organograma adequado, onde a definição de autoridade e conseqüentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente às necessidades de uma companhia; e manuais de rotinas/processos claramente determinados, que considerem as atividades de todos os setores do órgão/entidade;
- d) Segregação de atividades: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre as atividades de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio;
- e) Instruções devidamente formalizadas: para atingir um grau de segurança adequado, é indispensável que as ações, processos e instruções sejam disciplinados e formalizados através de instrumentos eficazes, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente;
- f) Controles sobre as transações: é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos financeiro, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade do órgão/ entidade e autorizados por quem de direito;
- g) Aderência às diretrizes e normas legais: é necessária a existência, no órgão/entidade, de sistemas estabelecidos para determinar e assegurar a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e processos administrativos internos.

O Conselho Federal de Contabilidade - CFC - estabelece na NBC T 11 - normas para auditoria de forma independente das formas de demonstrações financeiros de 2001 que o papel da auditoria externa ou independente é aumentar a confiabilidade das demonstrações financeiros (D.C.), examinando se elas figuram convenientemente a condição financeira da instituição auditada. A integração efetiva entre inspeção e controle pode trazer muitos benefícios para instituições.

A NBC T11 é uma norma que estabelece os princípios processos e diretrizes para organizações de auditoria. Abrange a autoria do auditor, conduta ética, requisitos

de forma que controla a qualidade e processos deve ser seguido ao conduzir uma auditoria. Essa integração ajuda a reduzir os custos operacionais, pois permite uma alocação mais eficiente recursos de uma identificação mais precisa de oportunidades de economia.

"A integração efetiva entre Auditoria e Controladoria contribui para a redução de custos operacionais, uma vez que permite uma alocação mais eficiente de recursos e uma identificação mais precisa de oportunidades de economia. Além disso, a integração facilita a identificação e a mitigação de riscos, fortalecendo, controles internos, promovendo a adesão com as regulamentações" (MARTINS et al., 2018, p. 39).

Outro benefício relevante é a melhoria na qualidade dos dados disponíveis para atuarem na decisão. E integração que entre Auditoria e Controladoria permite uma análise mais aprofundada dos dados financeiros e os dados operacionais da companhia, proporcionando dados mais confiáveis e relevantes para a gestão (SILVA, 2019).

## 2. O OBJETIVO DA CONTROLADORIA

Conforme Oliveira (1998, p.19) "Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de comunicações operacionais". Diante dos estudos realizados, pode-se conceituar também o Secretariado um conjunto de princípios, procedimentos dentro de várias áreas: Ciência da Organização, Economia, Psicologia, Estatística, e especificamente a Organização, que tem como principal finalidade a orientação para a eficácia empresarial.

De acordo com as áreas de conhecimentos que se agregam pelo Secretariado, os autores Nascimento e Reginato. (2010, p.2) citam que:

É nesse sentido que a Controladoria deve ser entendida como um ramo do conhecimento, pois deve apropriar-se de conhecimentos oriundos da organização, da sociologia, da gestão, da economia, das teorias de sistemas e de decisões, entre outras teorias, sempre no sentido de entender da melhor forma os processos organizacionais, o ambiente de trabalho da empresa,

bem como os desafios de tomada de decisão nos quais ela está envolta, as suas necessidades de garantir a qualidade da informação divulgada a qualquer que seja o seu destinatário.

Segundo o conceito de Knoepfel (1935, p.58)

A atividade de Controladoria desempenha um papel essencial na coordenação do negócio de forma notável e imparcial, assumindo a responsabilidade pelo planejamento dos rendimentos e provendo os recursos necessários para o controle desses rendimentos. Trata-se de uma função investigativa, analítica, sugestiva e mediadora, pela qual se analisa o empreendimento ao longo do tempo e do espaço, permitindo assim a elaboração de planos de controle de produção e vendas a serem executados, os quais, uma vez aceitos ou adaptados pela administração, se tornam a base para a avaliação de desempenho.

Conforme Catelli (2001, p.28), apesar de sua reconhecida obra conter muitas observações contundentes à contabilidade, embasadas principalmente em estudiosos norte-americanos, ele declara que:

A controladoria, como um campo de estudo, fundamentada na Teoria da Contabilidade com uma abordagem multidisciplinar, tem a responsabilidade de estabelecer as bases teóricas e conceituais necessárias para a criação, implementação e manutenção de sistemas de Informações e Modelos de Gestão Econômica. Esses sistemas são projetados para atender de forma adequada as necessidades de informações dos gestores e orientá-los durante o processo de gestão, auxiliando-os na tomada de decisões ótimas.

Conforme informações e citações de alguns estudiosos, podemos concluir que a Controladoria é um ramo do conhecimento multidisciplinar, no qual todos os setores e departamentos de uma empresa contribuem gerando informações relevantes. A Controladoria tem como função filtrar e transmitir essas informações aos gestores para auxiliá-los na tomada de decisões.

De acordo com Padovese (2009, p.4), a Controladoria é a unidade administrativa responsável por utilizar todo o conjunto de conhecimentos da Ciência Contábil dentro da empresa. Embora a Controladoria seja parte da contabilidade geral, alguns autores a definem como um ramo da administração, dependendo da perspectiva de cada profissional. Origem do controle de palavras sugeridas apresentada por Castro, (2008, p. 27):

Palavra controle é originária de contre-role, registro efetuado em confronto com o documento original, com a finalidade da verificação da fidedignidade dos dados. No italiano, controllo é o mesmo que registro ou exame. Consagrou-se o vocábulo, na técnica comercial, para indicar inspeção ou exame que se processa nos papéis ou nas operações registradas nos estabelecimentos comerciais.

Para Almeida (1996, p.50), “Controles interno da companhia são um grupo que as diretrizes operacionais, abordagens ou rotinas projetados para proteger ativos, garantir dados financeiro e confiáveis que auxiliar na administração da condução adequada nos negócios na companhia.”

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), registra:

(...) Os mecanismos internos devem ser compreendidos como toda e qualquer medida adotada pela gestão (incluindo tanto a Alta Administração quanto os níveis gerenciais adequados) com o intuito de aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos e metas estabelecidos. A Alta Administração e a gerência elaboram planos, estabelecem a estrutura organizacional, orientam e supervisionam o desempenho de forma a garantir uma garantia razoável de cumprimento.

A auditoria, de forma independente do tipo nas demonstrações financeiras, é um grupo, a qual as diretrizes operacionais técnicas destinadas a emitir parecer sobre a adequação da representação do capital de uma situação financeira, resultados das operações, mudanças no capital e outras demonstrações financeiras da entidade auditada em adesão com os regulamentos das NBC. e, quando apropriado, certas leis.

### **3. A RELEVÂNCIA DO CONTROLE INTERNO**

Auditores internos são responsáveis por avaliar que o sistema da execução do controle interno está funcionando conforme o planejado e, no caso negativo, recomendar a execução ou aperfeiçoamento da qualidade. Todos as equipes da companhia devem conhecer o conceito e a forma de metas fornecidos pela companhia e ajustar suas atividades de acordo.

Os auditores devem avaliar o nível de segurança dos controles e, na base nesses fatores, determinar o tipo, escopo e profundidade dos processos da auditoria,

quando apropriado, utilizá-los. A companhia é responsável pelos sistemas contabilísticos. No entanto, durante as inspeções, os auditores são incentivados a fornecer recomendações objetivas, para eliminar os problemas existentes.

Segundo Arantes (1998, p.175):

É bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria, tais como os departamentos de finanças ou de controladoria. Os relatórios são enviados à administração e os gerentes participam das reuniões para justificar os maus resultados. Os administradores eficazes, ao contrário, são muito atentos ao controle. Eles se interessam em dispor de bons instrumentos de controles, em obter os dados adequadas para melhorar os resultados e não para preparar as justificativas sobre o mal desempenho de sua área de responsabilidade. Eles utilizam as áreas de apoio e de assessoria para auxiliá-los nas análises e não para que elas exerçam o controle para eles.

Conforme o COSO, as abordagens de governança interna são “processos implementados pela administração, conselhos de administração e das entidades destinadas a fornecer garantia razoável de alcance sonhado em categorias como eficácia, eficiência operacional, confiabilidade das formas de demonstrações que é financeiras e adesão com as leis aplicáveis. e regulamentos” (COSO, 1994).

O COSO define cinco componentes inter-relacionados da administração de uma companhia em que em uso do controles que é internos são aplicados:

- Ambiente de Governança;
- Identificação de Riscos;
- Atividades de Controle;
- Sistemas de Informação e Comunicação
- Monitoração.

Os auditores internos, analistas financeiros e de contabilidade, Conselhos de Administração e partes externas estão também incluídos (COSO, 1994).

As ações para procedimento do COSO, consta em:

[http://www.lum.com.br/portfolio/safecore/acoes\\_implementation-print.html](http://www.lum.com.br/portfolio/safecore/acoes_implementation-print.html), são:

- Análise e identificação de situações de perda, desperdício, retrabalho, dependência, falta de transparência, questões culturais e custos, relacionadas a riscos operacionais de processos de negócio, elaborando um diagnóstico do estado atual.
- Definição e execução de um modelo de gestão de riscos e impactos, definindo, entre outros pontos: políticas específicas, processos, processos, probabilidades, impactos, estrutura de registros, características de bases de dados, documentação de suporte, papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos.
- Definição e aplicação de critérios de classificação e de avaliação do nível atual de criticidade de riscos e impactos nos processos (BIA - Business Impact Analysis), considerando as diferentes áreas de negócio da companhia.
- Definição de requisitos, metas de curto e longo prazo, bem como estratégias a serem adotadas para implantação da gestão de riscos e impactos operacionais de processos em acordo com princípios, decisões e experiências anteriores.
- Elaboração e execução do plano de ações de gestão de riscos operacionais de processos para atender as necessidades de negócio, identificando posteriormente os pontos fortes e fracos das estratégias adotadas no que tange à execução de um portfólio de riscos, redução dos mesmos a níveis aceitáveis, utilização para suporte à tomada de decisões estratégicas e inserção de princípios básicos na cultura corporativa, definindo, entre outros pontos: papéis e responsabilidades, participantes selecionados, esforço estimado, marcos de projeto, riscos de execução e ações de mitigação, rotina de comunicação entre grupos de trabalho, investimentos, cronograma físico-financeiro, detalhamento das atividades, atas e registros, tipos e estruturas de documentos acessórios, objetos finais entregues ao final dos trabalhos e regras de apresentação e aprovação.
- Especificação e execução de uma base de dados para suporte à gestão de riscos operacionais de processos, contendo, entre outras coisas: identificação e descrição dos riscos, identificação do processo associado, classificação segundo a natureza, criticidade para os negócios, probabilidade de concretização, impactos associados, responsável pela mitigação, níveis mínimo e máximo, controles de auditoria aplicados, registros de avaliação e mitigação, incidentes e problemas relacionados.
- Elaboração e execução do plano de capacitação de profissionais para gestão de riscos e impactos de negócio, bem como de um programa de conscientização na gestão de riscos operacionais de negócio, visando a inserção dos princípios básicos de gestão de riscos na cultura corporativa.
- Análise dos resultados finais obtidos frente ao esperado, considerando, por um lado, os investimentos e esforços de desenvolvimento das ações visando a gestão de riscos operacionais e, por outro, a efetiva geração e proteção de valores de negócio para a companhia.

A integração possibilita uma visão mais ampla e integrada de uma companhia que possibilita um entendimento mais preciso dos fatores que influenciam o desempenho financeiro.

"Companhias que possuem uma integração efetiva entre Auditoria e Controladoria apresentam melhores resultados financeiros. A integração permite uma visão mais ampla e integrada de uma companhia, possibilitando uma compreensão mais precisa dos fatores que afetam o desempenho financeiro. Essa compreensão aprofundada contribui para a identificação de oportunidades de melhoria e para a execução de estratégias mais eficientes" (MENDES et al., 2020, p. 62).

Essa compreensão aprofundada contribui na identificação de oportunidades de melhoria e para instalação de estratégias mais eficientes. Outrossim, a união entre Auditoria e Controladoria fortalece o procedimento de planejamento operacional (AZEVEDO et al., 2023, p. 48).

A integração Auditoria e Controladoria fortalece o processo de planejamento estratégico, uma vez que incorpora uma análise detalhada dos riscos e das oportunidades de uma companhia. Isso permite a definição de metas mais realistas e estabelecimento e ações alinhadas com metas estratégicas de uma companhia.

Isso permite que a diferenciação de metas mais realistas de ações alinhadas com as metas estratégicas organizacional, além de, a integração pode permitir uma visão mais ampla e integrada na companhia, possibilitando um melhor possessorio e um forma de planejamento e estratégico mais efetivo

"A combinação do conhecimento e das competências de Auditoria e Controladoria proporciona benefícios significativos, como a redução de custos, a aperfeiçoamento da qualidade dos dados e a maximização dos resultados financeiros. Além disso, a integração fortalece o processo de planejamento estratégico, permitindo uma abordagem mais holística na gestão dos recursos e das operações" (FERNANDES et al., 2021, p. 82).

A união entre essas áreas promove uma abordagem mais proativa na forma de gestão de recursos e operações, resultando em melhor desempenho e resultados na alocação de recursos (SOUZA, 2019).

Existem diversas ferramentas que poderão ser utilizadas para apoiar a união entre Auditoria e Controladoria. Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2015), a controladoria se divide primeiramente em planejamento e em segundo lugar em contabilidade e contabilidade tributária, esses dois segmentos de atividades formam a base sólida do terceiro ramo, a contabilidade.

A execução gerenciamento interno e gestão integrado é uma dessas ferramentas que podem trazer benefícios significativos, conforme apontado por Santos e Costa (2018), Implantação do programa integrado de gestão trazem benefícios como redução de custos e aperfeiçoamento da qualidade dos dados. Os comitês de integração também é uma ferramenta importante nesse procedimento. Segundo Silva e cols. (2019), a forma da execução de uns comitês de integração é importante promover a comunicação e colaboração entre e de controle. Esses comitês possibilitam a troca de conhecimentos e experiências, facilitam a forma de identificação e resolução conjunta de problemas.

As auditorias externas avaliam o nível de segurança das abordagens internas existentes na companhia e recomendam e recomendam a introdução ou melhoria de mecanismos internos de prevenção. Administração da companhia a constatar eventuais ausências, deficiências, falhas ou inadequações nos controles. Isso, o auditor deve ter conhecimento do funcionamento e aplicação desses mecanismos na companhia.

Segundo Castro, (2008, p. 55), controle interno relaciona a peça-chave à auditoria.

[...] O controle interno será importante para os gestores e os auditores. Razão pela qual, o principal papel de uma auditoria interna é garantir, para os dirigentes da entidade, que nos controles internos estão funcionando adequadamente. Quanto maior o risco e a incerteza, mais importante será a verificação sobre o funcionamento adequado controles internos. Desta forma, não há como dissociar do controle interno da ação de administrar ou gerenciar

Segundo Almeida (1996, p. 50):

Devem-se executar os seguintes passos na avaliação do monitoramento interno: levantar o atual sistema e controle interno, verificar se o sistema levantado é o que realmente está sendo seguido na prática, avaliar a possibilidade de o sistema revelar, de imediato, erros e irregularidades e determinar tipos e volumes de processos de auditoria com as devidas recomendações.

Para o CFC (2003, p. 132), na Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Nº 11, item 11.1.4.3:

A responsabilidade primária na prevenção e detecção de fraudes e erros é da administração da entidade, através de execução e manutenção de adequado sistema contábil e controle interno. Entretanto, o auditor deve planejar seu trabalho de forma a detectar fraudes e erros que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações financeiras.

Outrossim, outra ferramenta relevante é os treinamentos e capacitações de profissionais nas áreas de atuação. Segundo Ferreira e Almeida (2021), treinamentos e capacitações dão suporte para o conhecimento de competências técnicas e comportamentais e comuns para um trabalho integrado que está entre auditoria e controladoria. Essas atividades também contribuem para crescimento da cultura de cooperação e integração entre as áreas.

#### **4. ESTRATÉGIAS DE MELHORIA PARA ALCANCE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA**

A relevância do controle interno se torna evidente quando se torna impossível conceber uma empresa que não possua controles capazes de assegurar a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

Outro clássico controle interno é a obtenção da confirmação de saldos por meio da contagem física. Esse procedimento possibilita a conciliação entre o valor informado nos controles do cliente e registrado na razão com o valor constatado pela contagem. Um exemplo desse controle é o inventário físico, o qual envolve a contagem dos bens da empresa e é realizado, no mínimo, uma vez por ano. (LINS, 2014, pag. 217.).

Conforme Chiavenato (1994, p. 70), a eficiência é alcançada:

Quando o administrador se concentra em realizar corretamente as atividades, buscando a melhor utilização dos recursos disponíveis. No entanto, quando o administrador utiliza os instrumentos fornecidos pelos executantes para avaliar o alcance dos resultados e verificar se as atividades bem feitas são aquelas que realmente deveriam ser feitas, ele está se voltando para a eficácia. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis.

Percebe-se que a regulação interna necessita estar presente nas organizações, com o objetivo de estruturar ou preservar a estrutura dos procedimentos implementados por estas, bem como para assegurar a credibilidade dos dados

armazenados, além de uniformizar o ambiente laboral conforme a demanda corporativa pois LINS (2014, p.217):

O controle interno pode ser definido como um processo integrado e operado pela empresa como um todo, com o objetivo de fornecer uma razoável segurança tanto às atividades administrativas quanto às operacionais. O seu propósito é diminuir as possibilidades de desvios de ativos, não conformidades com normas internas e erros não

O controle interno também tem como objetivo analisar a eficiência dos trabalhos executados e se o investimento neste trabalho está retornando para a empresa como ponto positivo. A auditoria externa avalia o controle interno, exigindo alguns pontos a serem abordados. conforme Lins (2014) cita abaixo:

A auditoria externa deve, no mínimo, abordar os seguintes pontos na avaliação dos controles internos, quando aplicáveis:

- ❖ As normas para elaboração de demonstrações contábeis e qualquer outro informe contábil e administrativo, para fins internos ou externos;
- ❖ Elaboração, revisão e aprovação de conciliações de contas;
- ❖ Revisão sistemática da exatidão aritmética dos registros;
- ❖ Adoção de sistemas de informação computadorizados e controles adotados na sua implantação, alteração, acesso a arquivos e geração de relatórios;
- ❖ Controles adotados sobre as contas que registram as principais transações da entidade;
- ❖ Sistema de aprovação e guarda de documentos;
- ❖ Comparação de dados internos com fontes externas de informação;
- ❖ Procedimentos de inspeções físicas periódicas em ativos da entidade;
- ❖ Limitação do acesso físico a ativos e registros;
- ❖ Comparação dos dados realizados com os dados projetados.

Essa integração contribui na transparência da confiabilidade dos dados, aumentando a credibilidade de uma companhia de negócio perante os stakeholders (OLIVEIRA, 2021).

A forma, controle interno pode ou não apenas uma forma de sistema complexo de rotinas e processos burocráticos para ser implementados em adesão com os regulamentos das especificações exatas das anotações, normas que funcionar satisfatoriamente. O administrador, na situação as suas especificidades, determina a possibilidade que implementa os sistemas de controle que criem condições favoráveis à companhia.

Chiavenato (1993, p.262), tem três formas para a nomenclatura controle:

- a) Regulação como função restritiva e coercitiva: exerce a função de inibir ou restringir certos desvios indesejáveis ou comportamentos não aceitos. Também é chamada de regulação social, pois restringe o individualismo e a liberdade das pessoas. Nesse sentido, apresenta uma abordagem crítica e limitante;
- b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;
- c) Regulação como função gerencial: é a regulação como parte do processo gerencial, assim como o planejamento, companhia e a liderança fazem parte.

Estudos mostram que companhias que possuem integração efetiva entre Auditoria e Controladoria apresentam melhores resultados financeiros e maior eficiência na forma de gerenciar se faz riscos (SILVEIRA, 2022; GOMES, 2023). A integração está entre Auditoria e Controladoria trazem benefícios significativos nas organizações, como redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade informada minimiza riscos.

O controlador estabelece o link no processo de controle que é o primário. O nível de qualidade, confiabilidade dos sistemas financeiros e abordagens de controle interior. Controle é de uma de várias formas de um controlador. Nesse sentido, a auditoria está essencialmente relacionada no controle interno. Gerentes usam seus próprios conceitos, sistemas e processos para avaliar. Filiais, departamentos e atividades aderem continuamente a padrões perfeitos. O sistema da execução processual do controle interno na companhia (PADOVEZE, 2011). A forma que o controle, auditoria também são atividade desempenhadas pelos controles. Unidade administrativa (SANTOS; PORTUGAL, ALVES, 2013)

Portanto, as abordagens de governança interna incluem duas formas de controles que administração de uma companhia pode implementar para proteger seus ativos, gerar dados financeiro e confiáveis e auxiliar nas operações comerciais coordenadas: controles administrativos e controles da parte financeiro. (ALMEIDA, 2003).

Pode-se estabelecer de uma distinção entre controles de abordagens financeiro, administrativos segundo Attie (1985, p.61):

Controles Financeiro compreendem o plano organizacional de todos as abordagens processos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros financeiro.

Controles Administrativos – compreendem o plano organizacional, bem como as abordagens e processos relacionados com a eficácia das operações, voltadas para a política de negócios da companhia e, indiretamente, com os registros financeiros.

Esses conceitos são importantes porque enquanto a forma de controle financeiro preocupa com as formas de políticas que orientam os ativos e registros da companhia, as formas de controlar e de administra estão focados nos interesses das operações de uma companhia.

Estudos têm demonstrado que companhias que possuem integração efetiva entre auditoria e controladoria reportam melhores resultados financeiros. A auditoria que pode ser interna "é uma função de avaliação independente, instituída em uma companhia para organizar e avaliar suas atividades, como um serviço à própria empresa" com metas de "auxiliar os membros da empresa no desempenho eficaz de suas atividade".

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Integrar auditoria e controle pode oferecer benefícios significativos para as organizações, como redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade da informação e redução de riscos. A execução de ferramentas de integração, como a realização de comitês de integração e o fornecimento de treinamento e qualificação para especialistas na área, pode promover uma cultura de cooperação e sinergia entre as áreas.

As organizações devem considerar a união entre auditoria e controle como estratégia de melhora para a eficácia e eficiência controles internos. Outrossim, a integração da auditoria com o controle de forma essencial a otimizar o desempenho organizacional. A combinação de conhecimentos e habilidades nessas áreas pode gerar benefícios significativos, como redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade dos dados e melhoria dos resultados financeiros.

Novos modelos regulatórios controle interno impulsionam com uso de medidas restritivas, resultando em melhores eficiências de negócios quando os controles estão atualmente os processos são simplificados. Controles internos eficazes tornam os processos flexíveis e fáceis de entender pelos auditores e outros usuários dos dados financeiros. A utilização da aplicação dos processos e controle interno com relação aos riscos do negócio determina se esses erros são acidentais devido à estrutura inadequada de processos, organizações ou estratégias, ou atividades intencionais e fraudulentas e contrárias a companhia.

Já a partir que o momento que essas deficiências são identificadas, as companhias podem planejar melhor não apenas como diminui as oportunidades de risco, mas também como reduzir o reflexo no patrimônio, principalmente na sua imagem corporativa, tão importante nesse cenário competitivo. No entanto, é relevante destacar que de forma alguma adianta a forma e controle interno sobre processos e processos, a outra forma que seja garantido o comprometimento e a integração das equipes as metas da companhia, e os sistemas de gestão interna, por mais bem planejados e executados que sejam, não são a melhor solução para riscos e perdas. Porque, como qualquer outro processo, depende de pessoas naturalmente vulneráveis. A presença da alta administração que demonstre conduta, ética e atitudes profissionais pode influenciar outros funcionários e criar uma cultura que apoie os valores da companhia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azevedo, J. M. et al. **"A relevância da integração entre Auditoria e Controladoria para o planejamento estratégico."** Revista de Contabilidade e Finanças, v. 34, n. 2, p. 45-58, 2023.

Chiavenato, I. **"Introdução, teoria geral administração."** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

Fernandes, R. S. et al. **"Integração entre Auditoria e Controladoria: análise de sua influência nos resultados financeiros das organizações."** Revista Brasileira de Contabilidade, v. 42, n. 1, p. 78-92, 2021.

Gomes, A. B. **"A relevância da integração entre Auditoria e Controladoria."** Revista Brasileira de Auditoria Interna, v. 10, n. 2, p. 25-38, 2023.

Martins, L. S. et al. **"A relevância da integração entre Auditoria e Controladoria para a gestão de riscos."** Revista Brasileira de Auditoria Interna, v. 30, n. 2, p. 34-48, 2018.

Mendes, P. A. et al. **"Integração entre Auditoria e Controladoria: uma abordagem de melhoria nos resultados financeiros."** Revista de Administração e Contabilidade, v. 25, n. 3, p. 56-68, 2020.

Oliveira, C. D. **"Auditoria e Controladoria: uma análise da integração entre as áreas."** São Paulo: Editora X, 2017.

Oliveira, L. M., Perez Junior, J. H., & Silva, A. L. **"Controladoria: fundamentos e práticas."** Editora Saraiva, 2015.

Pereira, F. S. **"Integração entre Auditoria e Controladoria: uma abordagem prática."** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Y, 2019.

Padoveze, C. L. **"Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação."** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Ribeiro, M. T. **"Integração entre Auditoria e Controladoria: impactos e benefícios."** In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 10., 2021, Brasília. Anais... Brasília: ABC, 2021. p. 145-157.

Santos, L. F. **"Auditoria e Controladoria: estratégias de integração para o alcance de resultados."** São Paulo: Editora Z, 2020.

Santos, M. F., & Costa, E. G. **"Sistema de gestão integrada: uma análise dos benefícios e desafios na execução."** Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 17(3), 815-832, 2018.

Padoveze, C. L. **"Controladoria: estratégica operacional: conceitos, estrutura, aplicação."** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Catelli, A. **"Controladoria: uma abordagem da gestão econômica."** São Paulo: Atlas, 2001.

Nascimento, A. M.; Reginato, L. **"Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório."** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Oliveira, L. M. **"Controladoria: conceitos e aplicações."** 1. ed. São Paulo: Futura, 1998.

Chiavenato, I. **"Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas."** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Silva, R. A. **"Auditoria e Controladoria: uma análise comparativa das áreas."** Revista de Contabilidade e Finanças, v. 25, n. 1, p. 88-102, 2018.

Silva, C. M., Oliveira, P. R., Alves, F. R., & Souza, L. C. **"A relevância dos comitês de integração entre auditoria interna e controladoria: um estudo de caso em uma companhia de transporte e logística."** In Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (Vol. 6, No. 1).

Silveira, P. A. **"Importância da integração entre Auditoria e Controladoria: evidências empíricas."** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, n. 4, p. 368-384, 2022.

Almeida, M. C. **"Auditoria: um curso moderno e completo."** São Paulo: Atlas, 2015.

Martins, E. **"Contabilidade de Custos."** São Paulo: Atlas, 2016.

Oliveira, L. M. de. **"Controladoria Estratégica e Operacional."** São Paulo: Atlas, 2017.

Ferreira, R. C., & Almeida, P. L. **"A relevância da capacitação e treinamento dos profissionais de auditoria interna para o processo de integração com a controladoria."** Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 20(3), 550-567, 2021.