

**ILANA VALESCA TREVISAN
LUIS HENRIQUE VIEIRA ULINSKI**

**ESTUDO DO PAPEL DA AUDITORIA INTERNA EM FUNÇÃO DA RELEVÂNCIA
DO CONTROLE INTERNO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE VIDROS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Auditoria Integral.
Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2003

AGRADECIMENTOS I

Agradeço a Deus pela vida, a meus pais e meu irmão pelo apoio incondicional na realização deste trabalho.

Às minhas amadas filhas, Camila e Carolina, fica aqui o meu amor e um exemplo para o futuro, o de ir em busca de suas realizações e sonhos, deixando para trás todas as dificuldades que surgirem.

Aos sócios da empresa que permitiram a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Ao coordenador do curso, Professor Blênio, que me acompanha na vida acadêmica há quase uma década, obrigada pela dedicação.

Ilana Valesca Trevisan

AGRADECIMENTOS II

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por conceder a realização de mais uma etapa do meu sonho pessoal. Aos meus pais, fonte contínua de amor e estímulo que sempre me apoiaram em todos os momentos.

Ao corpo docente do Curso de Especialização da Universidade Federal da Paraná pela colaboração e incentivo na busca do conhecimento. Aos colegas da Turma 2002, pelo companheirismo e alegria que nos ajudou a cumprir nosso objetivo.

Muito obrigado a todos meus amigos por contribuírem para essa experiência tão enriquecedora, de alguma forma todos fazem parte do meu aprendizado.

Luis Henrique Ulinski

RESUMO

TREVISAN, IV e ULINSKI, LHV. **Estudo do Papel da Auditoria Interna em Função da Relevância do Controle Interno em uma Indústria do Setor de Vidros.** Este trabalho tem por objetivo estudar qual o papel da auditoria interna dentro de uma empresa no setor de vidros, em função da relevância e eficiência do controle interno implantado, da seguinte maneira: a) Caracterizar o controle interno padrão utilizado; b) Avaliar o impacto do controle executado. Verificar se o controle interno implantado na empresa vem sendo feito corretamente, se é eficiente. Confrontar com teorias, avaliar a função da Auditoria Interna, se há necessidade real de implantação de tal setor dentro da empresa e por quê. A metodologia utilizada é de pesquisa documental nos registros da empresa, descrevendo e avaliando (através de questionário) o processo de controle interno implantado, e pesquisa bibliográfica para comparar o controle utilizado com teorias. Estudo teórico do Controle Interno e Auditoria Interna para fins de avaliação. Através de conceitos de importância, missão e objetivos desses setores pode-se avaliar qual o papel que eles representam dentro das organizações. O questionário sobre controle interno composto de 411 itens foi respondido pelos encarregados de setor e as notas aferidas conforme avaliação teórica. Os resultados obtidos mostram falhas graves em alguns setores. Conclui-se que o papel de uma Auditoria Interna dentro da empresa em estudo torna-se mais que uma ferramenta de controle, torna-se necessário e imprescindível a partir do momento em que a Administração Geral não consegue ordenar e reestruturar os controles existentes na empresa devido à sua atual estrutura organizacional. A eficiência e relevância dos controles internos dentro da empresa necessitam de uma revisão em muitos pontos críticos, mas principalmente no sentido de sua formalização e conscientização de todos os funcionários a respeito dessa formalização, uma vez que um sistema de controle interno bem desenvolvido inclui controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode, também, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade.

Palavras-chave: CONTROLE INTERNO; AUDITORIA INTERNA; OBJETIVOS DA AUDITORIA; ESTUDO DE CASO – INDÚSTRIA.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1 CONTROLE INTERNO.....	6
2.1.1 Conceito de Controle Interno.....	6
2.1.2 Interpretação do Conceito de Controle Interno.....	7
2.1.3 Importância do Controle Interno.....	10
2.1.4 Características de um Sistema de Controle Interno.....	11
2.1.5 Objetivos do Controle Interno.....	16
2.1.6 Responsabilidade pela Determinação do Controle Interno.....	26
2.2 AUDITORIA INTERNA.....	32
2.2.1 Definição de Auditoria Interna.....	32
2.2.2 Missão da Auditoria Interna.....	33
2.2.3 Importância da Auditoria Interna.....	34
2.2.4 Necessidade da Auditoria Interna.....	36
2.2.5 Objetivos da Auditoria Interna.....	37
3. METODOLOGIA.....	39
4. ESTUDO DE CASO.....	40
4.1 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	40
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO UTILIZADO.....	41
4.3 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO CONTROLE EXECUTADO.....	42
5. CONCLUSÃO.....	51
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
7. ANEXOS.....	54
ANEXO I – Organograma Funcional da Empresa.....	55
ANEXO II - Questionário de Avaliação do Controle Interno.....	56

1. INTRODUÇÃO

Em uma organização moderna, em que vários setores são congregados a fazer parte de um único todo, reunindo esforços coletivos para alcançar melhores resultados, torna-se inconcebível a inexistência de um setor que esteja atento às oportunidades que surjam de melhorias.

As empresas, expandindo cada dia mais suas atividades, inaugurando novas filiais, diversificando e aumentando sua produção, adquirindo novos compromissos e contratando funcionários, despertam preocupações no sentido de controlar e obter informações de pessoas independentes daquelas que a executam.

Os administradores responsáveis pelos seus setores, porém sem tempo disponível para verificar *in loco* o que se passa com as pessoas, procedimentos e valores sob sua supervisão, necessitam certificar-se de que tudo funciona de acordo com o planejado.

Por estas ilustrações, e muitas outras existentes em nossa atualidade, passou a fazer parte de uma organização moderna a existência de uma atividade de auditoria interna. Essa atividade passou a ser encarada como a de um pessoal especial, colocado numa situação diferenciada que faz parte da alta administração para lhes fornecer a indicação de que políticas e procedimentos se encontram efetivos por toda a organização. Porém, para que a auditoria interna consiga aceitação é preciso mostrar habilidade e condição em ambos os sentidos, qual seja, de um lado quanto à administração a quem deve provar competência e lealdade e, de outro lado, quanto aos diversos segmentos da empresa a quem deve provar, além de competência e lealdade, interesse nos problemas e soluções de cada um deles. (ATTIE, 1992. p.23)

Controles internos são de interesse de auditores independentes e de auditores internos. Individualmente, cada um deles realiza suas tarefas consoante aos objetivos a que se propõem, mas toma por base os controles existentes para dar início à sua atividade propriamente dita.

A partir do momento da grandeza das empresas, sua descentralização e diversificação das atividades, a existência de controles internos adequados passa a se tornar fundamental para os negócios realizados, uma vez que as empresas

passam de uma estrutura familiar para uma estrutura complexa de pessoas e atividades. Por outro lado, a ausência de controles adequados para as empresas de estrutura complexa as expõe a riscos inúmeros e infindáveis de toda espécie.

Através dos objetivos e funções da auditoria interna, verifica-se o importante papel por ela desempenhado em termos do exame, fortalecimento e constante melhoria do controle interno.

No entanto, apesar do importante papel da auditoria interna, torna-se necessário avaliar, examinar e revisar até que ponto ela é fundamental em função da relevância do controle interno dentro da organização. O controle interno pode ser considerado o ponto de partida dos trabalhos a serem realizados pelo auditor, e compete a ele o estudo e a avaliação do controle interno como base de determinação da extensão da auditoria e para fornecer-lhe o conhecimento geral sobre a empresa, quer nos ciclos em exame, quer na empresa como um todo.

Este trabalho tem por objetivo estudar qual o papel da auditoria interna dentro de uma empresa no setor de vidros, em função da relevância e eficiência do controle interno implantando, da seguinte maneira:

- Caracterizar o controle interno padrão utilizado;
- Avaliar o impacto do controle executado;
- Verificar se o controle interno implantado na empresa vem sendo feito corretamente, se é eficiente;
- Confrontar com teorias, avaliar a função da Auditoria Interna, se há necessidade real de implantação de tal setor dentro da empresa e por quê.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Desde o início do século 20, as grandes organizações mundiais utilizam os serviços de firmas de auditoria independentes para assegurar a acionistas e investidores balanços que representem fielmente a escrituração contábil, segundo os sistemas reconhecidos universalmente como válidos. A prática surgiu com os antigos mercadores que precisavam controlar os investimentos envolvendo bens, dinheiro ou terras nos seus entrepostos e feitorias distantes. Com o desenvolvimento dos mercados internacionais, cresceu nas grandes empresas a noção de que auditorias anuais, realizadas por firmas independentes, são imprescindíveis para aumentar a confiança dos participantes na correção dos balanços. Anteriormente, isso não era possível, pois as firmas de auditoria pública não tinham como acompanhar de perto as operações, tampouco podiam assegurar aos administradores que os sistemas operacionais e controles estabelecidos fossem realmente observados.

Gradativamente, ficou evidente a necessidade de manter dentro das próprias organizações uma equipe confiável para realizar essas atividades: surgiram os auditores internos. Inicialmente, esses profissionais tinham a responsabilidade exclusiva de revisar e conferir valores e documentos, como uma extensão do trabalho realizado pelos auditores públicos. Com o desenvolvimento da indústria e comércio, a atividade se expandiu. Em busca dos controles internos funcionais e análises de contas de despesa e rendas, os auditores internos se tornaram os olhos e ouvidos da administração. Com isso, passaram a colaborar para um melhor desempenho geral, em todos os setores da empresa.

Também no Brasil cada vez mais se está firmando o conceito de que auditores internos, além de facilitarem a tarefa dos auditores externos, são indispensáveis às grandes organizações. No mundo moderno e no contexto de globalização econômica e cultural, a auditoria tem papel relevante, já que as grandes empresas estão se associando, tornando-se corporações gigantescas com subsidiárias em todo o mundo, enfrentando concorrência acirrada e conseqüentes dificuldades de controle e gerenciamento.

Dos auditores exige-se agora conhecimento em todos os campos que envolvem, direta ou indiretamente, a contabilidade e os demais setores da empresa. Nesse sentido, a auditoria interna está se transformando num instrumento de controle administrativo, num ponto de convergência dos processos e informações de toda a empresa, correlacionando-os a fatores externos que nela interferem.

Às vezes imagina-se que o controle interno é sinônimo de auditoria interna. É uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa.

O conceito de controle interno, segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) é o seguinte: "o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração."

A definição é provavelmente mais ampla do que o significado que, às vezes, se atribui ao termo. Na realidade, ela reconhece que um sistema de controle

interno se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e finanças. O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável. (ATTIE, 1992, p.197)

A importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância. Em adição, como é possível tomar decisões adequadas utilizando-se de informações que correm o risco de não serem confiáveis?

Por analogia, toda empresa possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não, e seus principais objetivos são a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes.

O objetivo geral da auditoria interna é assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, fornecendo-lhe análise, avaliações, recomendações e comentários sobre as atividades auditadas. As normas usuais de auditoria relativas ao âmbito do trabalho asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controle interno e da qualidade do desempenho na realização do trabalho. A finalidade da revisão da adequação do sistema de controle interno é determinar se ele estabelece certeza razoável de que os objetivos da organização são cumpridos de maneira eficiente e econômica. A finalidade da revisão para determinar a eficácia é assegurar que o sistema de controle interno funciona como deve. A finalidade da revisão quanto à qualidade do desempenho é assegurar que os objetivos da organização foram atingidos. (ATTIE, 1992, p.220)

Para avaliar o papel de um setor de Auditoria Interna na empresa em questão, e também avaliar o Controle Interno nela implantado, há necessidade de uma

definição de Controle Interno e Auditoria Interna, além de outros conceitos correlacionados, como a importância desses setores, características, responsabilidades, missão e objetivos dos mesmos.

2.1 CONTROLE INTERNO

Em países como o Brasil, em que somente agora se começa a dar a devida importância aos métodos científicos de administração, é praticamente desconhecido um significado claro de controle interno. Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. Segundo ATTIE (1992, p.197) "é uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa".

2.1.1 Conceito de Controle Interno

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, afirma: "O controle interno compreende o plano de organização e os conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados pela empresa. Para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração".

A definição encontrada em MIGLIAVACCA (2002, p.17) diz que "controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e

procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

2.1.2 Interpretação do Conceito de Controle Interno

Pela sua amplitude, o conceito de controle interno, para ser corretamente compreendido, deve ser devidamente examinado quanto ao seu real significado, com base no conceito de controle Interno estabelecido pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, já mencionado, e à luz dos conhecimentos de administração.

Pelas definições de controle interno anteriormente expostos pode-se observar a amplitude de seu significado que, em verdade, inclui uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessárias para a obtenção de algo palpável.

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Dessa forma, o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Pela análise da definição de controle interno pode-se observar a existência de vários fatores que necessitam ser clara e objetivamente expostos. Tais fatores são: plano de organização, métodos e medidas, proteção ao patrimônio, exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, eficiência operacional e políticas administrativas.

a) Plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão, adequada e balanceada, de trabalho, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis; b) Métodos e medidas estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente. A empresa, como um todo, pode ser caracterizada como a conjunção de vários subsistemas. Cada um dos subsistemas, por sua vez, compõe-se de uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registrar informações finais. O planejamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados para promover o controle sobre as operações e as atividades preferencialmente formalizadas através de manuais; c) Proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa. A definição e o estabelecimento de independência das funções de execução operacional (custódia, controle e contabilização dos bens patrimoniais, conjugada a um sistema de autorizações de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos) possibilitam eficiente e salutar meio de salvaguardar os interesses da empresa; d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização em tempo hábil, a utilização de um manual descritivo do uso das contas conjugado à definição de procedimentos que possibilitem a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil; e) Eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. A definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas salutares no cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, treinado para desenvolver suas atividades e adequadamente supervisionado por seus responsáveis, tendem a implementar a desejada eficiência nas operações; f) Políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado. As políticas representam as guias de raciocínio, planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores e aplicáveis às situações repetitivas, de forma a canalizar as decisões para o objetivo, que afetam tanto o comportamento da organização (política estratégica) quanto às regras de trabalho (políticas operacionais). Pela descrição dos fatores de controle anteriormente dispostos, fácil é compreender que todos os itens se interinfluenciam de forma acentuada. Esses elementos, pela importância intrínseca de cada um, são de tal forma essenciais para um controle interno adequado, que uma grave deficiência de qualquer deles comprometeria o funcionamento eficiente de todo o sistema. (ATTIE, 1992, p.198-199)

As políticas operacionais são fundamentais ao planejamento e operação dos sistemas e estes, por sua vez, fluem segundo o arranjo organizacional definido.

Assim sendo, se os procedimentos componentes de um sistema foram estabelecidos em conformidade com determinada política, a execução desses procedimentos corresponde, por si só, ao cumprimento da política estabelecida. Por outro lado fica evidente a extrema dificuldade de haver sistemas eficientes onde inexistem políticas adequadas ou em situações organizacionais confusas e vice-versa.

Finalmente é necessário lembrar que esses planos de políticas, sistemas e organização são ferramentas utilizadas por pessoas.

Dentro de uma visão sistêmica da empresa, é fácil compreender que, mesmo com sistemas, políticas, etc. adequadamente planejados, a eficiência administrativa será comprometida se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado.

Dessa forma, pode-se atestar que o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam à forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança etc.

2.1.3 Importância do Controle Interno

A importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

Em adição, como é possível tomar decisões adequadas utilizando-se de informações que correm o risco de não serem confiáveis?

Toda empresa possui controles internos, a diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios. A implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for a sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação a ser gerada. Quanto ao custo, vale lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito de custo de oportunidade que é muito mais amplo.

Segundo ATTIE (1992, p.200) "o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno". Por exemplo, se o departamento de vendas tira um pedido, devem existir procedimentos que permitem determinar se o cliente poderá

quitar seus compromissos junto à companhia. Por sua vez, o setor de expedição terá de saber se a venda foi realizada para proceder ao seu despacho e solicitar a emissão da documentação comprobatória, que compulsoriamente terá de ser contabilizada, e assim por diante. O conjunto dos procedimentos no exemplo é que pode ser considerado como controle interno, muito embora haja outros procedimentos que mereçam considerações para que se complete o ciclo, de vendas, no caso.

Como se pode compreender do referido exemplo, o controle interno, gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis. Há, portanto, necessidade premente de sua consideração conjunta para efeito de determinação de adequado sistema de controle interno.

A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa. Apesar disso, embora pareça absurdo, existem muitas empresas para as quais o controle interno é desconhecido. Pensam que, tendo empregados de confiança, estarão cobertas contra qualquer irregularidade. Confiar nos subordinados não deixa de ser correto; é necessário, porém, admitir que esta confiança pode dar lugar a toda espécie de fraudes. Basta dizer que grande parte das irregularidades nos negócios, segundo se tem verificado, deve-se a empregados nos quais se confiava. Além disso, quando não existem procedimentos adequados de controle interno, são freqüentes os erros involuntários e os desperdícios. (ATTIE, 1992, p.201)

2.1.4 Características de um Sistema de Controle Interno

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna.

Pode, também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade.

Em sentido amplo, o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração, como segue:

a) **Controles contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores. (ATTIE, 1992, p.201)

Segundo LOPES DE SÁ (1998, p.106) “Controles contábeis entendem sejam aqueles que se relacionam diretamente com o patrimônio e com os registros e demonstrações contábeis (que eles dizem ser demonstrações financeiras)”.

b) **Controles administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com freqüência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade. (ATTIE, 1992, p.201)

Segundo LOPES DE SÁ (1998, p.106) “controles administrativos entendem sejam os concernentes basicamente à ‘eficiência operacional’ e à ‘vigilância gerencial’ e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis”.

As delimitações que indicam se certos planos especiais de organização e determinados métodos e procedimentos podem ser classificados como controles contábeis ou administrativos variam, naturalmente, de acordo com circunstâncias específicas.

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem: plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais; sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas; observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização, e; pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

a) Plano de organização

Embora um plano de organização apropriado varie com o tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório deve ser simples e flexível, devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. Para ATTIE (1992, p.202) “um elemento importante em qualquer plano de organização é a independência estrutural das funções de operação, custódia, contabilidade e auditoria interna. A independência estrutural requer uma separação de funções, de tal forma que os registros existentes fora de cada departamento sirvam como controles das atividades dentro do departamento”.

Embora a independência estrutural requeira a separação, o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar fluxo suave de trabalho e eficiência total de operação. Além de apropriada divisão funcional das obrigações, deve ser estabelecida a responsabilidade dentro das seções, de acordo com o que requer o programa da administração. Juntamente com a responsabilidade, deve haver uma delegação de autoridade que faça cumprir tais

responsabilidades. A responsabilidade e a correspondente delegação de autoridade devem estar claramente definidas e colocadas em organogramas ou manuais.

Devem-se evitar responsabilidades conflitantes e em duplicidade, mas, onde o trabalho de duas ou mais divisões é complementar, a responsabilidade pode ser dividida por fases.

Essas divisões de responsabilidades são inerentes a um bom controle interno, o qual estipula que as atribuições de iniciar e autorizar uma atividade devem ser separados das de sua contabilização. Da mesma forma, a custódia de bens patrimoniais deve estar separada da sua contabilização.

b) Sistema de autorização e procedimentos de escrituração

Um sistema satisfatório deve incluir meios de controle:

b-1) das operações e transações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte das operações e transações;

b-2) dos registros das operações e transações através de documentos originais e segundo o fluxo normal delas; e

b-3) para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas (plano de contas).

Para que uma operação ou transação se concretize eficazmente é necessário que haja aprovação em cada uma das etapas necessárias ou nos pontos de

equilíbrio para o cumprimento do programa de administração, segundo as responsabilidades determinadas.

Um plano de contas cuidadosamente preparado facilita a preparação das demonstrações financeiras. Se este plano de contas for complementado por um manual sobre o funcionamento das contas, definindo-as com clareza e os lançamentos a serem feitos em cada uma destas, pode-se conseguir maior uniformidade no registro contábil das transações.

Os meios para o controle nos registros originais das operações e transações são criados através do planejamento lógico do fluxo dos procedimentos relativos à escrituração e das normas de aprovação. Os formulários, as instruções relativas ao fluxo dos procedimentos de escrituração e as normas de aprovação são freqüentemente incorporados aos manuais de procedimentos.

c) Práticas salutareas

O cuidado nas práticas observadas na execução das tarefas e nas funções atribuídas a cada um dos departamentos da empresa determinará, em grande parte, a eficiência do controle interno e, por consequência, das operações.

Os procedimentos adotados devem conter os requisitos necessários para a autorização das transações, seu registro e salvaguarda dos ativos. As práticas salutareas devem prover os meios para assegurar a integridade das autorizações, registros e custódias. Este objetivo é, geralmente, conseguido através da divisão de funções e responsabilidades, de forma que nenhuma pessoa possa manejar completamente uma operação do início ao fim. Por meio dessa divisão enseja-se uma verificação adicional da exatidão do trabalho e aumenta-se a probabilidade de descobrir erros ou fraudes. A divisão de responsabilidades aplica-se aos departamentos, assim como às pessoas, e deve ser estendida para toda a empresa, em todos os níveis de autoridade. (ATTIE, 1992, p.203)

d) Pessoal qualificado

Um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos prescritos.

2.1.5 Objetivos do Controle Interno

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

O controle interno tem quatro objetivos básicos: salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional, e; a aderência às políticas existentes.

a) Salvaguarda dos interesses

O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Uma empresa dispõe de bens, direitos e obrigações que se encontram divididos por diversos departamentos e setores que cuidam individualmente da parte que lhes cabe. Dessa forma, o almoxarifado tem ao seu dispor o material estocado

da empresa e requer cuidado na sua manutenção, guarda e distribuição. A tesouraria, por sua vez, controla os saldos bancários, entradas e saídas de numerário, e assim por diante. O setor de pessoal é o responsável pelo cálculo e controle da folha de pagamento, assim como pelo recolhimento dos encargos sociais.

Como se vê, por esses exemplos, a empresa dispõe de enorme gama de atividades que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidas dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos.

Os principais meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses são os seguintes:

a-1) Segregação de funções: estabelecem a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve, preferencialmente, ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

Para MIGLIAVACCA (2002, p.54) “as responsabilidades e funções devem ser segregadas (separadas e definidas) a fim de que nenhuma pessoa possa controlar todas as fases de uma mesma transação ou processo crítico”.

Segundo ALMEIDA (1996, p.54) “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros

contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

a-2) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. A medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a risco os interesses da empresa.

a-3) Determinação de funções e responsabilidades: determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo. A existência de organogramas claros determina linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica.

a-4) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente em novas idéias de trabalho para as funções.

a-5) Carta de fiança: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode-se utilizar seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.

a-6) Manutenção de contas de controle: indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.

a-7) Seguro: compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.

a-8) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.

a-9) Diminuição de erros e desperdícios: indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias, vias-excessivas etc. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objetiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e número de subordinados compatível, fornece condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, conseqüentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios.

a-10) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Segundo ALMEIDA (1996, p.54) “a empresa deve estabelecer procedimentos de forma que seus ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade. O objetivo desse procedimento é detectar desfalques de bens e até mesmo registro inadequado de ativos”.

a-11) Alçadas progressivas: compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

b) Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais

O objetivo de controle interno relativo à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa.

Uma empresa 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.

A contabilidade controla os fatos que têm ressonância contábil, porém não levanta um balancete diário de cada evento transcorrido. Por outro lado, um pedido de venda ou de compra colocado não é contabilizado até que haja informações palpáveis suficientes para fazê-lo.

Um *cash flow* é projetado com base em fatos reais e fatos estimados. O setor de cobrança necessita conhecer dia a dia os valores a receber dos clientes,

indicando-os nominalmente. O setor de vendas precisa conhecer rapidamente os produtos disponíveis em estoque e, por vezes, a próxima produção.

Pelos exemplos descritos vê-se que a empresa necessita de informações que possam auxiliar a administração dos negócios e que possibilitem entendimento uniforme da informação. A informação só tem validade a partir do momento em que é exata, confiável e oportuna; dessa forma, precisa basear-se em dados verídicos, informados tempestivamente.

Os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os que seguem:

b-1) Documentação fidedigna: corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registros estão em forma exata.

b-2) Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.

b-3) Análise: objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.

b-4) Plano de contas: compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem

definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta.

b-5) Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível. O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de corte permanente visam identificar o adequado registro em seu período de competência.

c) Estímulo à eficiência operacional

O objetivo do controle interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

As inúmeras tarefas praticadas pelos diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo.

A empresa dispõe de políticas que estabelecem procedimentos para cada setor. Se há uma política de crédito, é preciso que seja comunicada a fim de que possa ser praticada. Se o funcionário tem de lidar com uma máquina específica, é necessário que lhe seja fornecido o treinamento adequado. Se há funcionários com falhas pessoais, é necessária comunicação que possibilite correção dessas falhas.

Cada um desses exemplos implica o estabelecimento de regras para que se possa permitir um desenvolvimento suave e harmônico de toda a empresa, e possibilitar maior eficiência na forma em que se desenvolvem as operações.

Os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional são os que seguem:

c-1) Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.

c-2) Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menores custos e pessoal atento e ativo à sua função.

c-3) Plano de carreira: determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção. Incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.

c-4) Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.

c-5) Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.

c-6) Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.

c-7) Custo-padrão: permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.

c-8) Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme, normalização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

c-9) Instruções formais: indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal-entendidos e a possibilidade de cobranças e follow-up tempestivos.

d) Aderência às políticas existentes

O objetivo do controle interno, relativo à aderência às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

A empresa tem seu objetivo maior assegurado pelo fato de poder continuar operando indefinidamente, gerando resultados favoráveis que possibilitem sua permanência e expansão de suas atividades. Seus desejos não passam de meros sonhos quando não se tem a estrutura de apoio necessária à conjugação de suas atividades. Cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda a estrutura da empresa caminhe para o mesmo objetivo.

Ao setor de faturamento cabe emitir as faturas certas aos clientes certos e no tempo certo, para que se possa despachar e entregar as mercadorias. O setor de vendas deve realizar os pedidos de vendas de acordo com as políticas de preço e prazo definidos. Os cheques para pagamento de compromissos precisam ser emitidos no tempo e valor certos para as aquisições realizadas.

Esses exemplos servem de base para verificar-se que as atividades necessitam ser realizadas de forma eficiente e de acordo com as políticas traçadas pela empresa.

Os principais meios que visam dar embasamento para a aderência às políticas existentes são:

d-1) **Supervisão:** a supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, corrigindo-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades. À medida do possível, a estrutura da empresa precisa permitir número de funcionários em extensão compatível que possibilite efetiva supervisão. Quando não são aplicados os procedimentos de controle adequados, a eficiência do sistema passa a depender, em grande parte, da supervisão exercida.

d-2) **Sistema de revisão e aprovação:** indica, através do método de revisão e aprovação, que políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos.

d-3) **Auditoria interna:** possibilita a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração.

2.1.6 Responsabilidade pela Determinação do Controle Interno

Para ATTIE (1992, p. 211) “a administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado. Qualquer Sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto”.

O sistema de controle interno deve estar sujeito à contínua supervisão para determinar se a política interna presente está sendo corretamente interpretada; as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas.

A própria conceituação de controle interno vislumbra a definição da responsabilidade acerca dos procedimentos a serem adotados ao longo de toda a empresa. Entretanto, nem sempre o significado de controle interno é entendido em toda a sua extensão, ocorrendo casos em que tal significado é colocado à mercê de sua própria sorte, esquecendo-se a administração de sua responsabilidade pela boa gestão do patrimônio da empresa.

Intuitiva e logicamente é apropriado haver alta prioridade para o controle interno, mas freqüentemente isto não ocorre. Muitos administradores, especialmente no ambiente atual de espremer benefícios, avaliam os custos e os benefícios de cada ação, sendo que raramente um controle interno traz óbvio e explícito benefício em termos de custo.

A pressão por benefícios força os administradores a evitar custos que não gerem retornos imediatos. Em seu detrimento, os administradores também tendem a acreditar que o controle interno constrange o pessoal, particularmente aqueles que buscam realizar negócios agressivamente, citando, inclusive, que controles internos são redundantes e não se aplicam aos funcionários de confiança.

Talvez a maior dificuldade para obter a atenção da administração para a necessidade de controle interno seja o fato de que ela se esquece facilmente dos dolorosos impactos originários de controles inadequados.

Alguns executivos julgam mais importante satisfazer seus clientes, o que implica passar por cima de controles. Dar aos clientes o que eles querem aumenta as pressões em obter trabalho rápido e correto, e dessa forma os controles, em vez de serem vistos como sustentação, são vistos como frustrantes e atravancadores.

Muitas vezes, as conseqüências de controles internos inadequados finalmente chamam a atenção da administração. As empresas devem ser preventivas e não reativas. Prevenção nem sempre é possível, mas minimização pode ser encontrada, desde que todo o pessoal-chave envolvido na determinação de políticas, práticas e procedimentos esteja ciente e empenhado em acreditar nesse caminho.

a) Responsabilidade da administração

Em geral, uma empresa é constituída através da representação hierárquica superior dos administradores. A partir do instante em que os administradores

passam a exercer forte pressão e influência no sistema de controle interno, conseguem aderência do pessoal que depende das ações de seu administrador.

Funções de controle existem em todos os níveis da organização. As funções de controle devem ser posicionadas nos mais altos níveis para preservar sua independência e objetividade, o que permanece verdadeiro, independentemente do nível hierárquico do pessoal, pois a posição não deve confundir-se com a verdadeira natureza da responsabilidade de supervisão.

A segregação de funções é um elemento crítico no sistema de controle interno e em empresas pequenas é mais difícil de conseguir. À medida do possível, separação rotineira de deveres deve ocorrer, e exceções devem existir somente quando estabelecidas ou aprovadas pelos administradores, que devem revisá-las periodicamente.

A mais visível evidência do compromisso da administração para uma organização controlada são as políticas, práticas e procedimentos a serem seguidos. A documentação de políticas, práticas e procedimentos leva muito tempo para assegurar controles internos sadios, o que não deve reduzir o esforço de produzir manuais bem redigidos, consistentes e cuidadosamente revisados pelos administradores. Somente a constante diligência dos executivos pode sustentar padrões éticos sadios.

b) Padrões de comportamento que reforçam os controles internos

O comportamento dos administradores acerca da integridade e da permanente difusão da cura dos controles internos é essencial para se obter

eficientes e eficazes sistemas de controle interno. Os administradores devem específica e consistentemente focalizar a atenção de todos os níveis para este aspecto crítico e importante.

As organizações empenhadas em manter um sistema sadio de controles internos obtêm sucesso porque os administradores fixam as regras do jogo. Tais organizações trazem à luz o comportamento que desejam que seja praticado e eliminam o comportamento que segundo elas deve ser punido.

Para proteger o patrimônio da empresa, os administradores devem consistentemente reforçar o sistema de controle interno. Quando os executivos assumem a responsabilidade, a média administração e os demais níveis são compelidos a repartir o empenho e a assumir os padrões próprios de comportamento.

Os aspectos a seguir descritos, implementados pela administração, visam reforçar os controles internos para produzirem os efeitos desejados:

b-1) Recompensar pessoas que buscam controles prevenindo ocorrência de perdas. Quando o sistema de gratificação contempla o pessoal que gera o aumento de negócios ou a redução de custos, as ações tendem a focalizar estas atividades e não o controle interno. Se os violadores de controle são promovidos, a organização entenderá que a obediência ao controle não é medida significativa de mérito promocional.

b-2) Disciplinar a obediência às políticas, práticas e procedimentos. Embora admitindo que políticas, práticas e procedimentos reforçam a qualidade das

atividades, a falta de cobrança e obediência rapidamente motiva a perda da qualidade de controlar. Os administradores precisam lembrar-se sempre do seu compromisso com controles. Se o orçamento é revisado trimestralmente, então os controles também o deveriam ser, de forma a manter as políticas, práticas e procedimentos ativos.

b-3) Enfatizar a revisão dos relatórios de auditoria. O trabalho dos auditores, de modo geral, mostra deficiências de controle Interno e fornece recomendações para melhorias. Muitas vezes, a atenção dos administradores é insuficiente para estabelecer prioridade para resolver esses problemas, porém eles podem delegar o acompanhamento de auditoria para assegurar a implementação dos controles recomendados. Por esse método, os administradores podem realizar o acompanhamento das observações e recomendações, assim como o empenho na qualidade e oportunidade da resposta.

b-4) Inquirir todo o pessoal quanto aos controles. Usualmente, os administradores perguntam sobre marketing, concessão de créditos e despesas. Raramente se preocupam com as seguintes questões: o contas a pagar foi balanceado no último mês? As contas paralisadas foram reconciliadas? Os itens antigos foram eliminados? Que controles têm-se para evitar processamentos errados ou fraudes? Essas perguntas chamam a atenção de todo o pessoal, despertando interesse. Uma vez feita a pergunta, é preciso escutar a resposta e avaliá-la crítica e objetivamente à luz do seu impacto quanto ao resultado obtido na execução desses procedimentos e aos possíveis reflexos causados pela sua realização.

b-5) Analisar a pressão exercida para crescimento e seus benefícios. Tal análise deve consistentemente testar pressões exercidas contra o ambiente de controle a fim de assegurar efetivo e balanceado padrão de benefício. Por vezes, um funcionário é eliminado, com economia de salários e encargos sociais, mas pode acarretar à organização o triplo de perdas. Se apropriados sistemas de controle não forem estabelecidos e obedecidos, verdadeiros desastres podem ocorrer.

b-6) Enfatizar o recrutamento, aplicação e disposição do pessoal à observação dos padrões éticos da organização. Todos os novos contratados devem conhecer os padrões de conduta da empresa, e o uso de comunicações serve para estabelecer o empenho à organização quanto aos padrões de conduta impostos ao pessoal.

b-7) Avaliar os programas de treinamento para assegurar a inclusão de temas que eduquem sobre o valor da disciplina do controle Interno.

2.2 AUDITORIA INTERNA

Este capítulo apresentará conceitos relacionados à auditoria interna, definição, missão, importância, necessidade e objetivos.

2.2.1 Definição de Auditoria Interna

A Auditoria Interna poderia ser definida da seguinte maneira:

(a) Atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e para a avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle e da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para elas; (b) Parte da instituição que cuida, em parceria com os demais responsáveis pela administração, do melhor cumprimento das políticas traçadas, da legislação e dos normativos internos, com o objetivo de preservar o patrimônio confiado à guarda de todos, para cumprir sua missão; (c) Órgão de *staff* independente voltado para o exame e avaliação dos sistemas de controle de todas as áreas e atividades da empresa; (d) Órgão da empresa responsável pela avaliação, que deverá provocar melhoria nos controles internos; (e) Atividade de avaliação independente, de assessoramento da alta administração voltada para o exame e a avaliação dos sistemas de controle e do desempenho das áreas perante suas atribuições e objetivos; (f) Facilitador de processos de negócio da empresa, que deverá agir proativamente de modo a garantir que os produtos e serviços estejam chegando ao consumidor final com qualidade; (g) Atividade de avaliação e medição multidisciplinar e independente dentro da organização, que tem como objetivo a revisão dos controles e das operações, de forma a fornecer subsídios à administração na tomada de decisão; (h) Órgão responsável pela aferição e divulgação aos acionistas da eficácia, efetividade e confiabilidade do controle interno existente na organização. (PAULA, 1999, p. 31-32)

O Conselho Federal de Contabilidade conceitua a Auditoria Interna como o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações sobre aspectos físicos, contábeis, financeiros e operacionais da entidade.

Pode-se, considerando as colocações anteriores, definir a Auditoria Interna como sendo uma atividade de avaliação independente, que, atuando em parceria com administradores e especialistas, deverá avaliar a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle de toda a entidade, agindo proativamente, zelando pela observância às políticas traçadas e provocando melhorias, fornecendo subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisão, visando ao cumprimento da missão da entidade.

Segundo GIL (1998, p.154) "Auditoria é função administrativa de teste e emissão de opinião quantos aos resultados dos testes apurados em nível dos processos e resultados integrantes ou inerentes a todas as linhas de negócios e áreas organizacionais, segundo as tecnologias aplicadas para funcionamento desses mesmos ambientes empresariais".

2.2.2 Missão da Auditoria Interna

A identificação da missão da Auditoria Interna permitirá o estabelecimento de um parâmetro com o qual se confrontará a prática da Auditoria, propiciando a melhor compreensão do esforço que tem sido desenvolvido para atingi-la e das formas alternativas de fazê-lo.

Segundo as entidades pesquisadas, a missão da Auditoria Interna é:

(a) Assessorar a administração, por meio do exame da adequação e eficácia dos controles internos da entidade; da verificação da integridade e confiabilidade dos sistemas; da constatação da observância às políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos; da garantia da eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos; da avaliação dos procedimentos e métodos para a salvaguarda dos ativos; da análise da exatidão dos ativos e passivos; e da compatibilidade das operações e programas com os objetivos, planos e meios de execução estabelecidos; (b) assessorar, mediante

ação integrada de sua equipe de trabalho, todos os níveis da administração, contribuindo de forma efetiva para o desempenho de suas atribuições e responsabilidades, visando cumprir a missão da entidade; (c) agregar valor aos produtos oferecidos pela entidade; (d) certificar aos acionistas o grau de confiabilidade do gerenciamento e da condução do negócio por parte dos responsáveis pela entidade. (PAULA, 1999, p.38)

Segundo MIGLIAVACCA (2002, p.47) “o objeto principal da auditoria, tanto a externa como a interna, converge sempre para a confiabilidade dos relatórios contábeis e financeiros. A função da auditoria interna deve se reportar ao mais alto nível possível da empresa a fim de preservar sua autonomia e independência de julgamento”.

2.2.3 Importância da Auditoria Interna

As entidades, como sistemas abertos e dinâmicos, estão em contínua transformação. A importância da Auditoria Interna para elas está diretamente ligada à sua capacidade de se adaptar e contribuir para o sucesso empresarial, nesta dinâmica.

A flexibilidade, o conhecimento, a criatividade e a competência da ação da Auditoria são determinantes para a compreensão de sua importância.

Segundo as entidades pesquisadas a Auditoria Interna é importante para a entidade porque:

- (a) É parte essencial do sistema global de controle interno;
- (b) leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções;
- (c) mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento;
- (d) é uma atividade abrangente, cobrindo todas as áreas da empresa;
- (e) é medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional,

quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos; (f) apresenta sugestões para a melhoria dos controles implantados ou em estudos de viabilização; (g) recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade; (h) assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados, que os dados contábeis merecem confiança e refletem a realidade da organização e que as diretrizes traçadas estão sendo observadas; (i) estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação; (j) coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental; (k) avalia, de forma independente, as atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos da companhia e por empresas controladas e coligadas; (l) ajuda a administração na busca de eficiência e do melhor desempenho, nas funções operacionais e na gestão dos negócios da companhia. (PAULA, 1999, p.40)

Deste entendimento, a Auditoria Interna reafirma sua importância se, como parte integrante do sistema global de controle, assistir a alta administração por meio de informações que permitam uma visão do que se passa na entidade e de recomendações visando corrigir eventuais desvios ou redirecionar a ação empresarial, quando convier, com a tempestividade necessária.

Para isto, é fundamental que ela tenha sua independência preservada e que atente para as características da entidade, em processo de mudança, notadamente a partir da globalização da economia.

Segundo a TREVISAN, Auditores e Consultores, (1996, p. 36) são quatro as áreas que exigem formulação de novos paradigmas para a organização do futuro: estratégia, estrutura, tecnologia e recursos humanos. "Estratégia: voltada para a flexibilização e inovação; Estrutura: centros de lucro, unidades de negócio flexíveis, baixo custo de gerenciamento e descentralizadas; Tecnologia: menos trabalho por unidade produzida; as pessoas, mais importantes e sua competência, mais necessária; Recursos Humanos: remuneração variável em função da performance,

maior rigor na seleção de profissionais e preferência pelos dotados de múltiplas aptidões."

2.2.4 Necessidade da Auditoria Interna

A Auditoria Interna é necessária para a entidade:

(a) para garantir que os procedimentos internos e as rotinas de trabalho sejam executados de forma a atender aos objetivos da entidade e às diretrizes da alta administração; (b) porque atesta a integridade e fidedignidade dos dados contábeis e das informações gerenciais que irão subsidiar as tomadas de decisão dos dirigentes; (c) por salvaguardar os valores da entidade; (d) porque, mesmo com todos os controles perfeitos, ainda existiriam pessoas em seus quadros funcionais sujeitas às naturais fraquezas humanas, para as quais não existem controles; (e) por permitir a análise dos dados com isenção e independência; (f) porque assessora a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, fortalecendo o controle interno; (g) por sua importância como órgão de assessoramento, servindo como olhos e ouvidos de seus dirigentes; (h) porque colabora com o fortalecimento dos controles internos e ajuda a agregar valor aos produtos; (i) porque assegura à alta administração que as diretrizes administrativas e de ordem legal estão sendo cumpridas adequadamente; (j) para fins de acompanhamento de fatores críticos de sucesso; (k) por avaliar os controles internos da empresa. A sua inexistência, a médio e longo prazos, poderia ocasionar a deterioração dos controles internos de uma maneira geral; (l) porque a Auditoria Interna traduz-se num dos braços da alta administração; (m) por ser obrigatória sob os aspectos legal e estatutário. (PAULA, 199, p.42)

Cabe à Auditoria Interna informar à alta administração o que está ocorrendo.

Ela não pode garantir, assegurar ou atestar que os controles estão sendo observados e que atendem às expectativas se isto não for constatado quando dos trabalhos.

A Auditoria Interna não é responsável pela salvaguarda dos valores da entidade. Ela colabora com a melhoria dos controles visando a esse fim.

O termo “olhos e ouvidos” sugere que o auditor é um vigia da chefia, policiando e entregando os erros dos funcionários ao patrão. Esta visão distancia o auditado e não induz à parceria.

O fato de a Auditoria Interna existir devido à possibilidade de ocorrências de falhas no controle, por limitações humanas, restringe a ação da Auditoria. Ela é necessária, então, porque existe a possibilidade de erros e não porque existem desafios a serem superados.

O fato de a Auditoria Interna ser obrigatória, sob os aspectos legal e estatutário, pode ser alterado a qualquer tempo, a exemplo de diversas leis que são revogadas ou sofrem alterações.

São muitas as razões que configuram a necessidade da Auditoria Interna para a entidade. Além das já citadas, pode-se concluir que a Auditoria Interna será considerada necessária se puder contribuir para a superação de tantos desafios, tratando e comunicando dados de acordo com o modelo decisório do gestor.

2.2.5 Objetivos da Auditoria Interna

Os objetivos da Auditoria Interna são:

- (a) assessorar a administração, gerando informações para a tomada de decisão nos seus diversos níveis, voltando-se para o exame e avaliação dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, concorrendo para o integral atingimento dos objetivos empresariais; (b) salvaguardar os ativos e comprovar sua existência, assim como assegurar a exatidão dos ativos e passivos; (c) certificar se os objetivos operacionais e de negócios estão sendo atingidos e se os meios utilizados são os mais adequados e eficientes, em relação aos custos envolvidos, prazos estabelecidos e os benefícios obtidos; (d) agregar valor aos produtos; (e)

assegurar a observância às políticas, planos, procedimentos, leis; (f) acompanhar e avaliar providências e soluções adotadas em relação às recomendações e sugestões apresentadas nos relatórios de Auditoria; (g) realizar análise prévia de matérias a serem apreciadas em reunião de diretoria; (h) responder pelo atendimento e apoio ao conselho fiscal (quando houver) no desempenho de suas funções, coordenando a consecução de sua agenda de trabalho; (i) coordenar e controlar o atendimento ao Tribunal de Contas do Estado (no caso das estatais), quanto às demandas de informações, diligências e Auditorias realizadas na empresa; (j) identificar possíveis desvios no atingimento às diretrizes e políticas definidas pela administração, no sentido de propor medidas para a melhoria e o aprimoramento do desempenho operacional da organização; (k) desenvolver controles que possibilitem informar à direção os riscos que podem influir no resultado da empresa; (l) evidenciar oportunidades a serem exploradas. (PAULA, 1999, p.44)

3. METODOLOGIA

Os objetivos específicos serão abordados pelas técnicas da pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

- Caracterizar o controle interno padrão utilizado

Pesquisa documental nos registros da empresa, descrevendo e avaliando (através de questionário) o processo de controle interno implantando.

Pesquisa bibliográfica para comparar o controle utilizado com teorias.

- Avaliar o impacto do controle executado

Avaliar o controle interno nos vários setores da empresa, diferenciação, grau de importância e amarração do controle.

Comparar através de análise documental a gestão com estratégias administrativas, avaliando assim o impacto do controle executado.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o histórico e descrição da empresa objeto de estudo, a caracterização do controle interno nela implantado e a avaliação do impacto do controle utilizado.

4.1 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo tem como atividade principal a industrialização e comercialização de vidros e espelhos. Fundada em 1978, hoje possui 100 funcionários e recentemente adquiriu uma nova sede.

Como principais produtos destacamos o vidro curvo e temperado, tampos de vidro, vidros com bisotê, cortados, lapidados e furados, e revenda de chapas de vidro. Seus principais clientes atuam no ramo moveleiro, refrigeração e decoração, e com os novos investimentos, pretende-se alcançar o setor automobilístico com os vidros temperados.

A empresa é de capital fechado, administrada por seus quatro sócios desde 1992. A Contabilidade da empresa é terceirizada, sendo que internamente existe apenas uma contabilidade gerencial para controle das transações.

Pode-se visualizar o crescimento considerável que houve nos últimos cinco anos conforme mostra o quadro abaixo:

Itens / Ano	1999	2004	Aumento
Área Construída	1.846,94 m2	6.734,68 m2	265%
Área do Terreno	3.719,00 m2	30.380,37 m2	717%
Nº Funcionários - Produção	49	87	78%
Nº Funcionários – Adm / Coml	7	13	85%
Nº Máquinas	15	24	60%
Nº Veículos	5	7	40%

Parte desses investimentos foram financiados pelo capital de giro próprio da empresa e parte por recursos de terceiros a longo prazo (BNDES).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO UTILIZADO

Com o crescimento substancial que a empresa teve nesses últimos anos, tanto fisicamente quando financeiramente, o controle interno administrativo também sofre mudanças. Controles existentes tornam-se obsoletos e novas rotinas devem ser colocadas em prática.

Para caracterizar o controle interno utilizado pela empresa, primeiramente deve-se ter uma visão do organograma funcional da mesma (ANEXO I). Percebe-se que existem três setores que movimentam valores (caixa), sendo que não existe um setor específico de Tesouraria. Neste mesmo organograma verifica-se a ausência de outros setores importantes, como o setor de Compras e Almoxarifado.

Observando esse organograma simplesmente obtêm-se avaliações superficiais, é preciso ir mais a fundo e avaliar toda rotina de todos os setores da

empresa, com isso tem-se um resultado mais conclusivo a respeito do controle utilizado pela empresa.

Para avaliar mais profundamente o Controle Interno implantando na empresa utilizou-se um questionário com base em MIGLIAVACCA (2002, p. 130-204) que se encontra no ANEXO II deste trabalho.

Este questionário possui 411 itens e é um guia de pontos de controle interno, que pode ser utilizado em todas as organizações, e é baseado nos programas de auditoria interna e externa.

O referido questionário foi aplicado à empresa entrevistando-se os Encarregados dos setores envolvidos, e os Diretores (sócios) da empresa no caso de setores inexistentes, ou relativo à administração geral. Através de respostas às perguntas (sim, não, ou explicando como funciona o controle) aferiram-se as notas sugeridas pelo autor do questionário, tomando como base toda teoria já apresentada nos capítulos anteriores deste trabalho.

Com base nos resultados obtidos nesse questionário pode-se avaliar o Controle Interno implantando e o impacto que ele traz para a empresa.

4.3 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO CONTROLE EXECUTADO

Um dos principais pontos fracos no Controle Interno utilizado na empresa é o fato de não existirem manuais de procedimentos formalizados, bem como regimento interno e outros documentos que regulam os processos administrativos. A maior parte do controle interno executado na empresa é verbal ou informal, faltando muitas vezes embasamento para determinados procedimentos que deveriam guiar a organização.

Um dos objetivos do Controle Interno é a salvaguarda dos interesses da empresa, que se refere à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros ou irregularidades, sendo que a segregação de funções é um dos principais meios que podem dar suporte a esse objetivo. Nota-se que existem funções-chave dentro da empresa que não atendem a esse princípio. O impacto dessa falha pode trazer sérios riscos de desvios e outras irregularidades.

O desenvolvimento de um sistema de processamento de dados integrado mais eficiente é uma das expectativas de melhoria no controle interno da empresa, mas ele não pode ser visto como totalmente confiável e eficiente uma vez que é alimentado por pessoas. A carência de relatórios gerenciais no setor financeiro causa um impacto muito grande de falha nesse sentido, o que não acontece em outros departamentos, em que existem relatórios e meios de conferência muito eficientes.

O controle sob os Ativos Imobilizados também requer uma atenção especial, uma vez que não possui identificação e controle periódico (no caso de sucatas e ativos obsoletos).

A falta dos setores de Compras, Almoxarifado e Tesouraria é um outro ponto fraco do controle interno, a estrutura da empresa (número de funcionários, faturamento e espaço físico) comportaria esses setores.

Na contabilidade existem falhas graves no sentido de fidedignidade das transações uma vez que são lançadas por uma pessoa e não existe checagem documental por um superior de todas as transações efetuadas.

A contabilidade de custos também é precária, não existindo centros de custo pré-determinados, o que se torna um ponto fraco do controle interno sendo a empresa uma indústria.

No setor de Crédito e Cobrança a falha do controle interno encontra-se no fato de não existir uma aprovação criteriosa de crédito, uma vez que não existe um sistema que controle tal limite e também não há uma avaliação nas demonstrações contábeis dos clientes.

O setor de expedição, apesar das notas máximas recebidas no questionário, apresenta um único ponto crítico e crucial no seu controle. A conferência de saída cabe tão somente ao próprio setor.

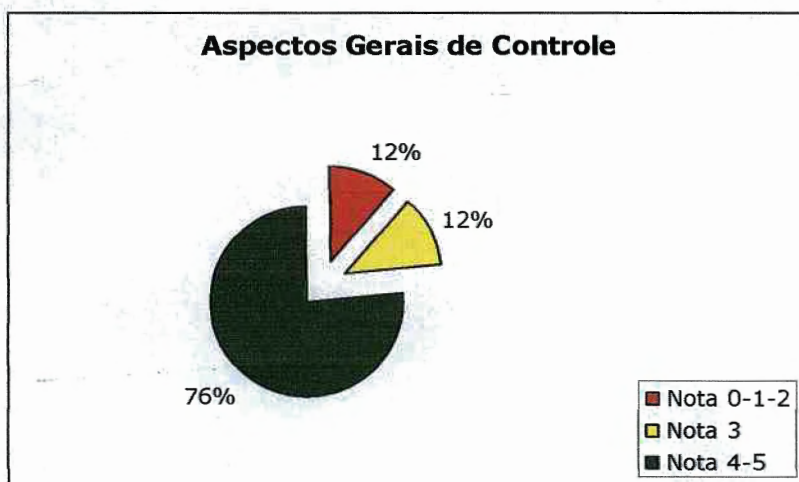
Os Fundos de Caixa mostraram-se os mais problemáticos entre os setores, com falhas de controle em vários aspectos, mas o mais grave é a falta de contagem física periódica, por pessoa alheia ao setor ou supervisor, dos valores administrados.

Os estoques se apresentam como pontos fracos de controle, e o impacto que isso pode causar negativamente é muito grande. O estoque da empresa é alto em alguns itens, e altamente rotativo em outros. Hoje existe um sistema precário que controla apenas a matéria-prima principal (vidro) e não controla produtos em processo, produtos acabados e outros produtos de consumo na produção. Como sendo uma conta que influi no resultado da empresa, o controle de estoque deve ser rigorosamente revisto e melhorado.

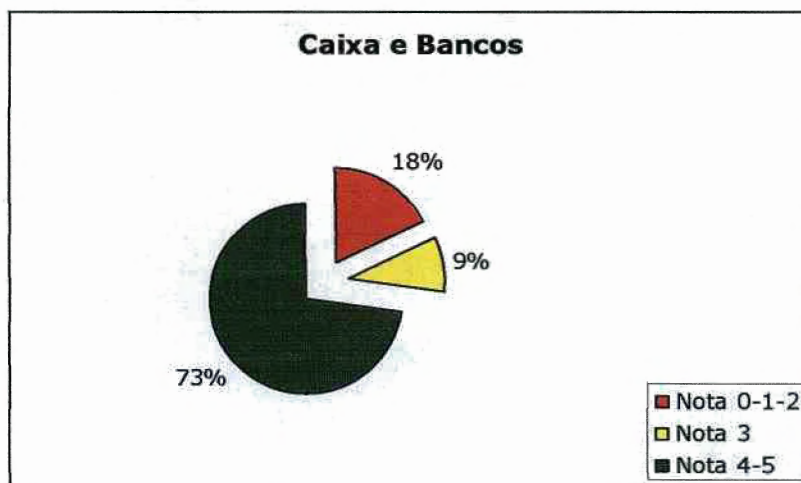
Os gráficos a seguir representam os principais setores avaliados, para uma melhor visualização dos resultados obtidos com o questionário.

Gráficos para avaliação dos principais setores

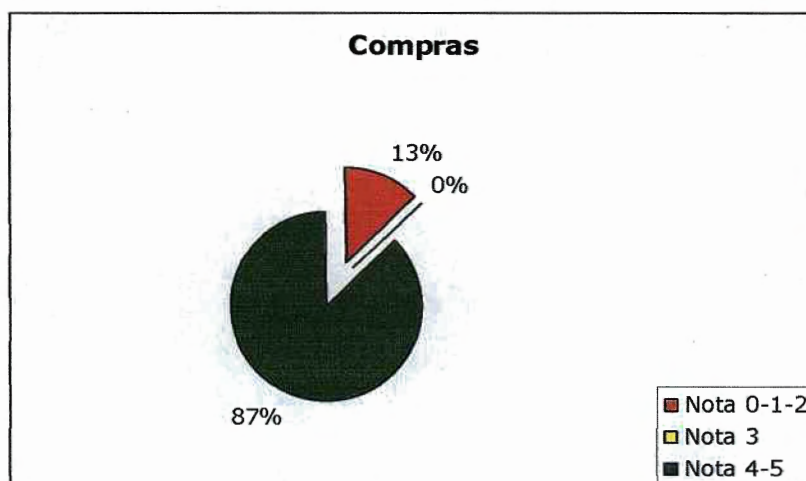
Setores	Questões	Qtde.
1 Aspectos gerais de controle	18-34	17
2 Caixa e bancos	68-78	11
3 Compras	79-116	38
4 Contabilidade	117-136	20
5 Crédito e Cobrança	142-159	18
6 Faturamento	211-224	14
7 Folha de pagamento	225-246	22
8 Fundos de caixa	247-253	7
9 Inventários e estoques	270-282	13
10 Pagamentos de caixa	294-310	17



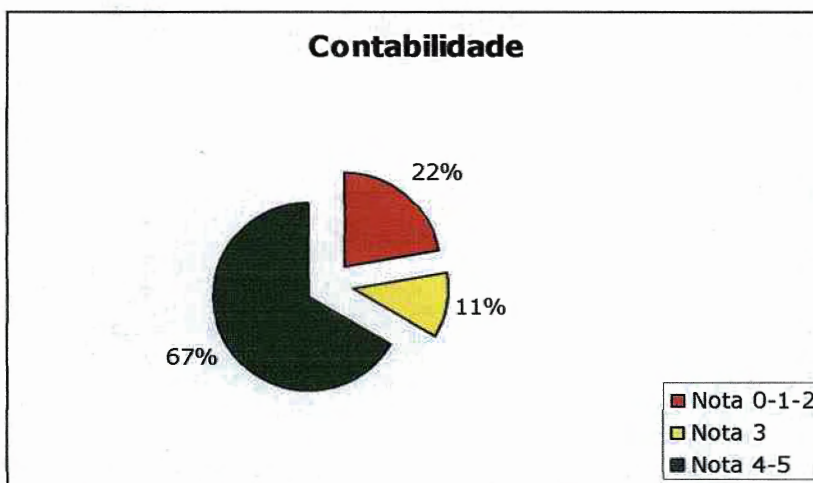
O gráfico acima indica pontos críticos no quesito “Aspectos Gerais de Controle” em 24% dos itens, mais especificamente em pontos como formalização das normas internas, falta de segregação de funções, inexistência de alguns setores importantes e ineficiente sistema de relatórios gerenciais.



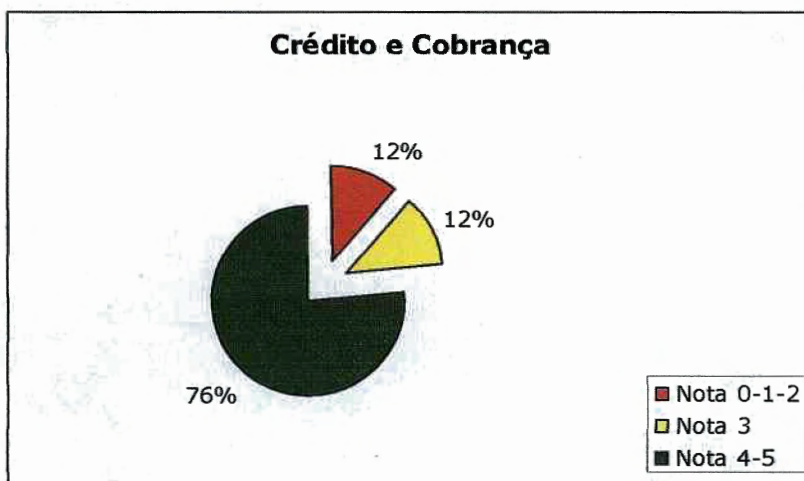
Na avaliação de “Caixa e Bancos”, 18% das respostas apontam falhas graves nos aspectos de controle. O principal deles é a existência de três caixas, falta de conferência freqüente pelo responsável.



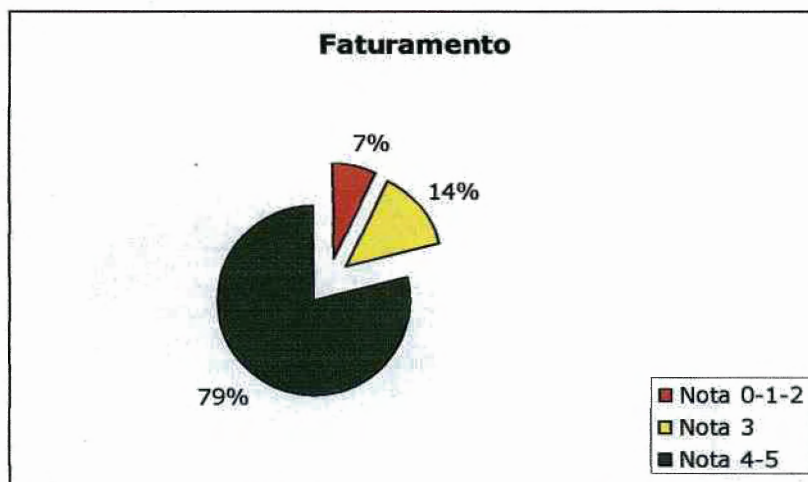
Na avaliação de “Compras” verifica-se que 13% das respostas ao questionário apresentam falhas graves. A empresa não possui um setor específico de compras, mesmo assim alguns procedimentos encontram-se em conformidade com a teoria, sendo que a falha se concentra na falta de cotações, orçamentos e ordens de compra devidamente formalizados e arquivados.



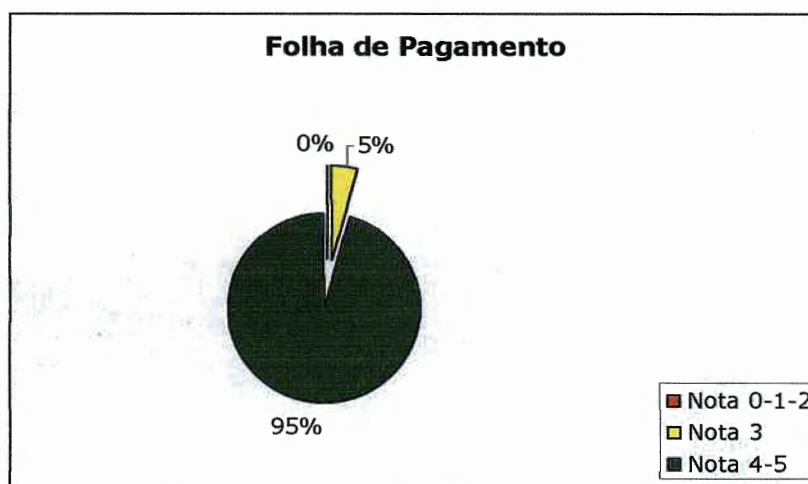
Na “Contabilidade” 22% de falhas graves foram detectadas, principalmente nas questões referentes aos lançamentos contábeis efetuados, em que a empresa não adota um sistema de vistos e aprovações das transações efetivamente contabilizadas.



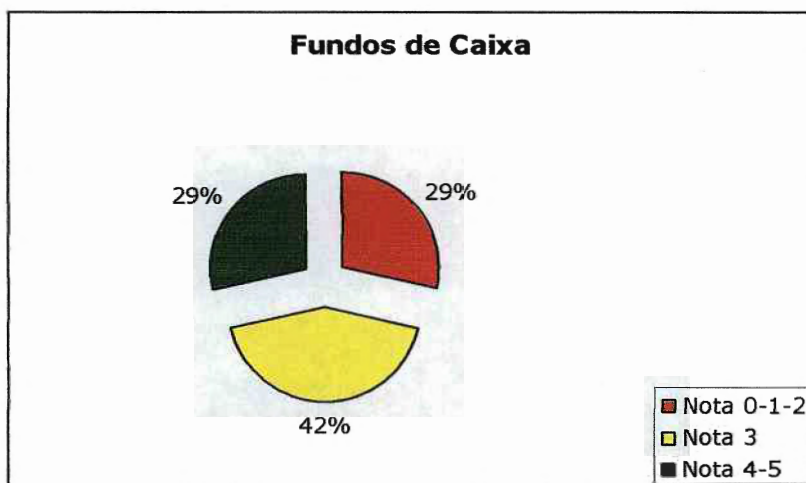
Na avaliação do “Crédito e Cobrança” os 12% de falhas graves encontram-se nas questões referentes à atualização de cadastro em sua carteira de clientes, e a empresa não possui formalização com seus representantes comerciais. Os pontos críticos que também são de 12% referem-se à falta de limite de crédito automatizado no sistema de faturamento da empresa.



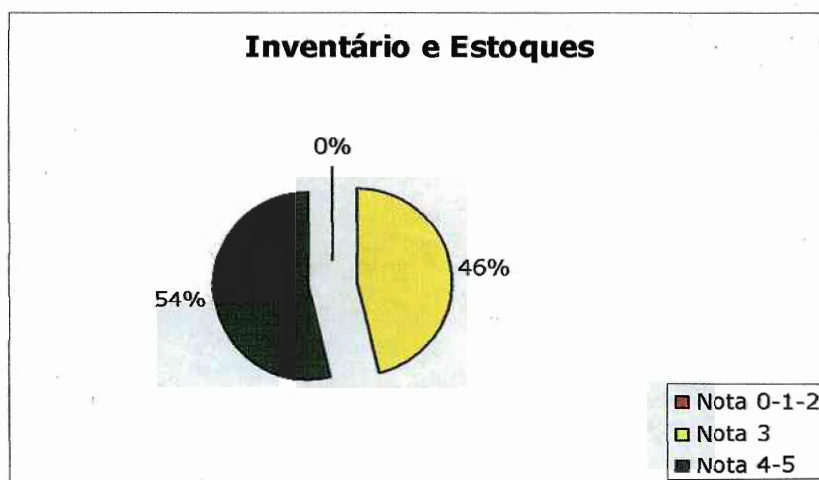
Em apenas 7% das respostas na análise de “Faturamento” houve falhas graves, e essas se referem à conferência das notas fiscais emitidas, feita pela própria pessoa que as emite. Os 14% de pontos críticos estão concentrados na falta de formalização de transações, como cancelamento de notas fiscais e vendas de ativo imobilizado.



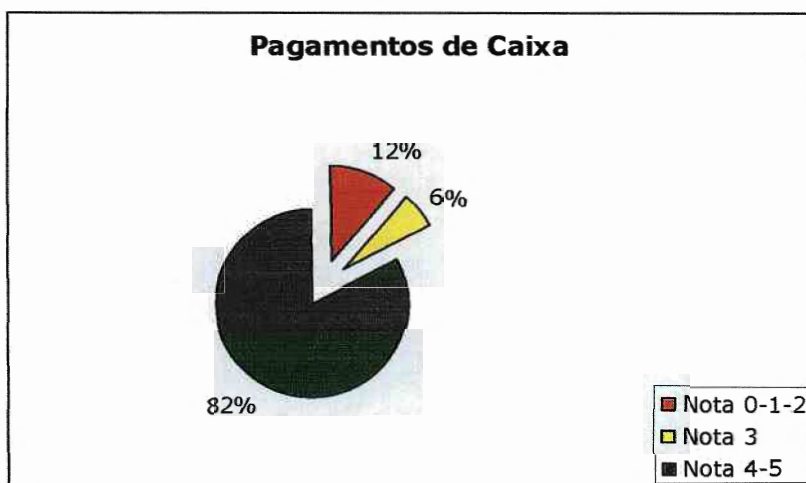
Na análise da “Folha de Pagamento” encontra-se um ponto forte, 95% das questões obtiveram notas máximas, e os 5% de pontos críticos encontram-se apenas nos relatórios enviados diretamente pelo departamento à Contabilidade, sem conferência de supervisor.



Os “Fundos de Caixa” foram os mais passíveis de falhas graves, com apenas 29% do setor com notas máximas. Os principais problemas encontrados através do questionário são a falta de segregação de funções, a existência de três caixas na empresa, falta de conferência por pessoa responsável.



Na análise de “Inventário e Estoques” não foi detectada falhas graves, apenas pontos críticos que merecem atenção, pois representam 46% das respostas obtidas. Os principais pontos críticos referem-se à falta de controle sobre bens obsoletos, falta de um sistema informatizado de estoque e principalmente falhas na contagem de estoque.



Na análise de “Pagamentos de Caixa” 12% de falhas graves foram encontradas, referindo-se principalmente aos pagamentos com cheque que não devem retornar a quem os emitiu e a falta de marcação em documentos pagos para evitar reutilização.

Como resumo final da avaliação entre os setores obteve-se um resultado positivo máximo em 261 itens avaliados (76%), 34 itens obtiveram nota média e merecem atenção (10%). Os pontos fracos mais problemáticos foram encontrados em 26 itens (8%), e 66 itens não puderam ser aplicados à empresa.

A empresa ocupa um lugar excelente no mercado, com uma carteira grande de clientes, atendendo vários setores e faturando em média um milhão de reais por mês. A estratégia principal para manter seus clientes é o preço, prazo de entrega e qualidade dos produtos, receita que vem dando certo nos últimos anos, porém a administração, responsável pelo planejamento, instalação e supervisão do controle interno, deve reavaliar os padrões de comportamento que reforçam esses controles internos, e reavaliar esses pontos fracos detectados pelo questionário apresentado neste trabalho.

5. CONCLUSÃO

Toda empresa possui controles internos, a diferença é que eles podem ser adequados ou não à estrutura e organização da empresa.

Nesse estudo de caso verifica-se a ausência de setores importantes dentro da organização, sendo imprescindível a criação dos mesmos, revendo o conceito de que a implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for a sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação a ser gerada. Sendo assim o custo de implantação dos setores de Compras, Almoxarifado e Tesouraria trariam um benefício inquestionável para a empresa.

Com base nos conceitos de Auditoria Interna, a implantação desse setor na empresa, antes mesmo da implantação dos demais controles, também traria benefícios, uma vez que é missão da Auditoria Interna assessorar a administração, contribuir de forma efetiva para o desempenho de suas atribuições e responsabilidades, certificar aos proprietários o grau de confiabilidade do gerenciamento do negócio por parte dos responsáveis pela entidade, além da responsabilidade de desenvolver controles e evidenciar oportunidades a serem exploradas.

Conclui-se que o papel de uma Auditoria Interna dentro da empresa em estudo torna-se mais que uma ferramenta de controle, torna-se necessário e imprescindível a partir do momento em que a Administração Geral não consegue ordenar e reestruturar os controles existentes na empresa devido à sua atual estrutura organizacional.

A eficiência e relevância dos controles internos dentro da empresa necessitam de uma revisão em muitos pontos críticos, mas principalmente no sentido de sua formalização e conscientização de todos os funcionários a respeito dessa formalização, uma vez que um sistema de controle interno bem desenvolvido inclui controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode, também, abranger atividades em outros campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1996, 417p.

ATTIE, Willian. **AUDITORIA INTERNA**. São Paulo: Atlas, 1986, 302 p.

CRC-SP e IBRACON, Coleção de Seminários. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000, 222p.

GIL, Antonio de Loureiro. **Como Evitar Fraudes, Pirataria e Conivência**. São Paulo: Atlas, 1998, 216p.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **CONTROLES INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Edicta, 2002, 210 p.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **AUDITORIA INTERNA – EMBASAMENTO CONCEITUAL E SUPORTE TECNOLÓGICO**. São Paulo: Atlas, 1999, 117 p.

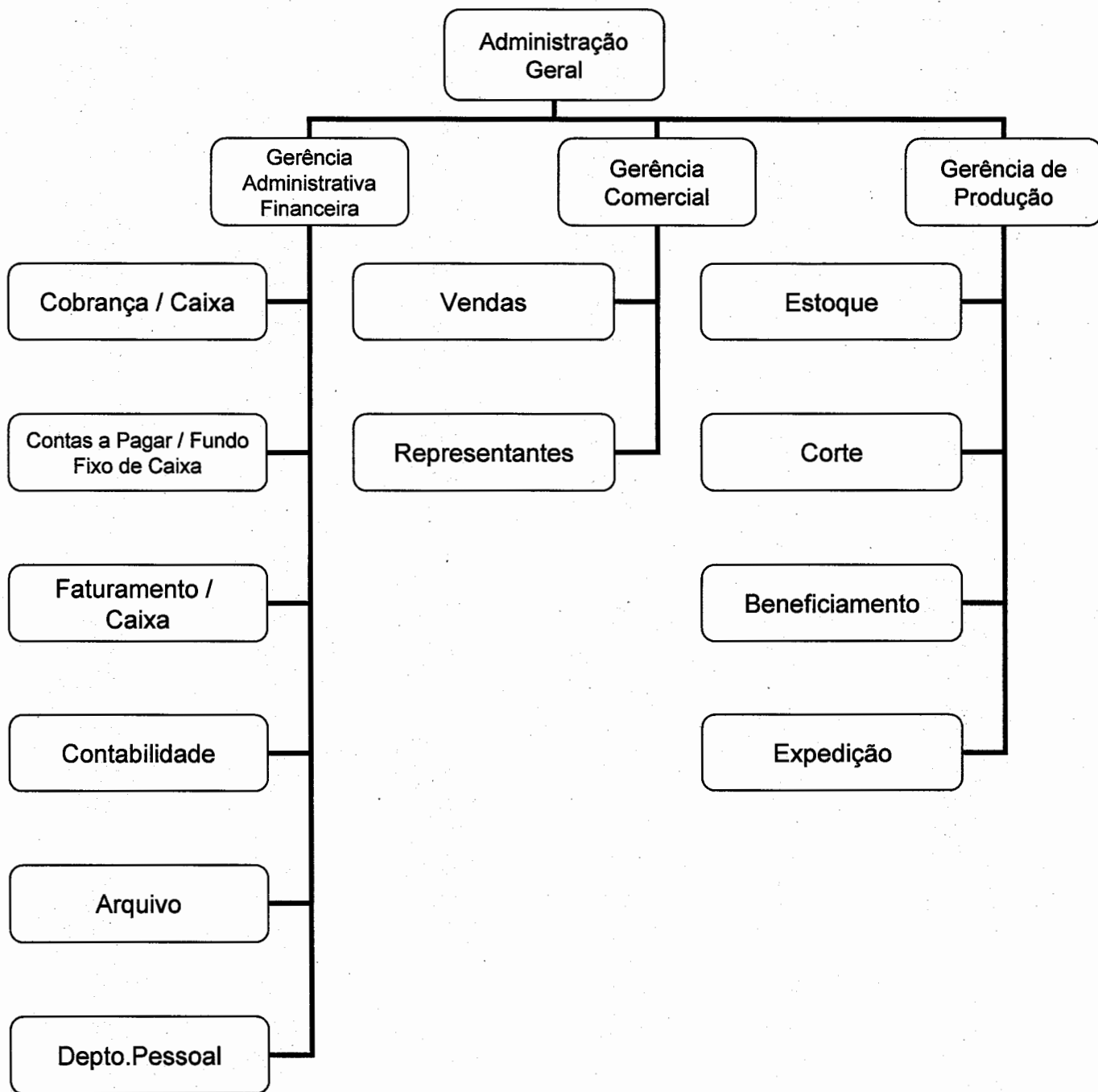
SÁ, Antônio Lopes de. **CURSO DE AUDITORIA**. São Paulo: Atlas, 1998, 533 p.

TREVISAN, Auditores e Consultores. **AUDITORIA: SUAS ÁREAS DE AÇÃO**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO I – ORGANOGRAMA FUNCIONAL

Organograma Funcional



**ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO
DO CONTROLE INTERNO**

Resumo do Questionário

Setores	Questões	Qtde.
1 Nossa Missão	1-1	1
2 Política sobre controle interno	2-2	1
3 Controles internos	3-17	15
4 Aspectos gerais de controle	18-34	17
5 Administração de pessoal	35-50	16
6 Ativo fixo	51-59	9
7 Auditoria interna	60-67	8
8 Caixa e bancos	68-78	11
9 Compras	79-116	38
10 Contabilidade	117-136	20
11 Controle Orçamentário	137-141	5
12 Crédito e Cobrança	142-159	18
13 Custos	160-166	7
14 Despesas de viagens	167-178	12
15 Ética profissional	179-201	23
16 Expedição	202-210	9
17 Faturamento	211-224	14
18 Folha de pagamento	225-246	22
19 Fundos de caixa	247-253	7
20 Garantias	254-261	8
21 Conflito de Interesses	262-269	8
22 Inventários e estoques	270-282	13
23 Marketing	283-293	11
24 Pagamentos de caixa	294-310	17
25 Processos de aprovação	311-320	10
26 Qualidade total	321-331	11
27 Recebimento de caixa	332-337	6
28 Recebimentos de mercadorias	338-348	11
29 Reconciliações Bancárias	349-355	7
30 Segurança	356-366	11
31 Seguros	367-377	11
32 Serviços Administrativos	378-387	10
33 Sistemas	388-395	8
34 Sucatas, materiais obsoletos	396-405	10
35 Vendas	406-411	6

ANEXO II - Questionário de Avaliação do Controle Interno

01) Nossa Missão

1. Existe definição da missão na organização ? E em seus departamentos ?

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa tem uma missão definida, mas não por escrito, não possui manual interno, não existe documento ou "slogan" definido pela organização.

02) Política Sobre Controle Interno

2. Existe uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos na empresa ?

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Os controles internos funcionam apenas verbalmente, não existe política por escrito, mas os controles internos existentes são formalizados, definidos e difundidos entre os setores.

03) Controles Internos

Como guia para a direção na avaliação dos controles internos contábeis, a empresa considera essenciais os seguintes componentes para um adequado sistema de controles internos contábeis:

3. Concordância formal com os padrões éticos estabelecidos pela empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Observações:

A contabilidade da empresa é terceirizada, para aferir notas aos controles internos contábeis, tomou-se como base a contabilidade gerencial da empresa.

4. Pessoal de confiança com habilidade, treinamento, e experiência necessários para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

5. Concordância formal com as políticas de conflito de interesse e ética de negócios estabelecida pela empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

6. Um plano organizacional (organograma) que inclua a delegação e a coordenação das responsabilidades estabelecidas com a devida segregação de funções compatíveis.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa possui um organograma, porém a segregação de funções apresenta problemas em alguns setores.

7. Uma adequada estrutura contábil em cada unidade operacional, incluindo técnicas contábeis e de orçamento, um plano de contas adequado, manuais de procedimentos, e onde aplicáveis, fluxogramas detalhados das transações

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não possui fluxogramas detalhados das transações e também não possui manuais de procedimentos, porém, o software (sistema) utilizado pela empresa é totalmente automatizado, não necessitando assim de muitos lançamentos contábeis manuais.

8. Adequados procedimentos para autorização e aprovação de transações.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

9. Registro das transações em detalhes razoáveis, exatos e em tempo hábil.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

10. Revisão completa da preparação dos relatórios contábeis e financeiros para uso interno e externo.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

11. Instalações físicas adequadas e salvaguardas para prevenir movimentação inadequada de bens, e para proteger os registros contábeis da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

12. Monitoração regular e adequada pela gerência operacional.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

13. Revisão dos sistemas e controles da empresa por um extensivo programa de auditoria interna e externa

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

Justificativas:

A empresa não tem um setor de auditoria interna, a revisão de controles é feita pelo encarregado do setor Administrativo, ou pelos próprios encarregados de setor.

14. Coordenação da auditoria interna com a auditoria externa pelo Controller.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

15. Avaliação contínua da relação custo/benefício dos controles existentes

0	1	2	3	4	5	na	1
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas

Pelo fato de não existir um setor centralizado e focado nesse sentido, como por exemplo uma Auditoria Interna, a empresa não faz avaliações com relação ao custo/benefício dos controles existentes.

16. Comprometimento dos níveis gerenciais para com controles internos projetados para detectar fraudes e práticas ilegais e antiéticas que ponham em risco o conceito da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

17. Controle superior e autorização por escrito para quaisquer transgressões de controles internos de grande importância para a empresa. Esta autorização por escrito deverá ser arquivada no departamento de Auditoria Interna

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas

Mesmo na inexistência de uma Auditoria Interna, deveria existir por escrito os referidos pontos dessa questão.

04) Aspectos Gerais de Controle

18. A definição das responsabilidades e funções departamentais deve ser expressa na forma de um organograma, suportado por adequadas descrições de funções:

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

19. Manuais de Procedimentos detalhados, em suporte às políticas e diretrizes emitidas pela Diretoria, devem ser desenvolvidos a fim de garantir consistência no processamento das transações diárias.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Não existem manuais e nenhum tipo de documento por escrito que definam as políticas e diretrizes da empresa.

20. Um adequado plano de contas deve existir, juntamente com um Manual de Contabilidade com procedimentos detalhados para o registro nas diversas contas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

21. Um sistema eficiente de relatórios gerenciais deve existir para fornecer dados consistentes à administração. Estes relatórios devem incluir o Balancete Mensal, Fluxo de Caixa, além dos relatórios operacionais.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Até o presente momento o sistema utilizado pela empresa não apresenta um fluxo de caixa satisfatório, e os relatórios (bem como uma versão 2 do sistema) encontram-se em desenvolvimento, com previsão de entrega para julho/2004.

22. A elaboração de instruções por escrito, e fluxogramas para documentar o processamento de pedidos, ordens de compra, pedidos de cheque, recebimentos de caixa, etc., é útil para trazer à luz ineficiências no processamento e deficiências nos controles internos. As práticas e controles adotados serão mais bem mantidos se definidos por escrito.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Apesar de não estar por escrito os procedimentos documentais, o esquema utilizado para a rotina administrativa possui eficiência, uma vez que encontra-se amarrado pelo atual sistema utilizado pela empresa.

23. Os seguintes departamentos devem ser independentes um do outro: Contabilidade; Faturamento; Crédito e Cobrança; Compras; Recebimentos; Contas a Pagar; Caixa; Vendas; Expedição; PCP, e deve haver adequada segregação de suas funções.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Existem vários setores inexistentes na empresa, executados por pessoas de um outro setor, e ainda verifica-se ausência de segregação em algumas funções.

24. O encaminhamento de documentos e valores diretamente às pessoas autorizadas a recebê-los é importante para a proteção dos controles internos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

25. Controles adequados devem ser exercidos na definição e delegação de responsabilidades na manutenção de numerários e ativos da Companhia, quando da admissão de pessoal para exercer tais funções. Os funcionários exercendo estas responsabilidades devem gozar suas férias anualmente, enquanto suas obrigações são exercidas por outra pessoa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

26. Adequada segurança física deve ser exercida sobre as dependências da Companhia. Registros contábeis de importância devem ser protegidos contra incêndios, inundações e deteriorações por outras causas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

27. Qualquer ocorrência de desvios de bens da empresa ou operações fraudulentas deve ser de imediato reportada à Controladoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

28. Nenhum funcionário deverá liberar informações ou dar entrevista a órgãos de mídia sem antes consultar os níveis superiores.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

29. Não deverá existir dentro dos departamentos funções e controles exercidos em duplicidade.

0	1	2	3	4	5	na	2
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Existem 3 funções de "Caixa", deve-se pensar em concentrar em apenas um setor de Tesouraria.

30. O departamento jurídico deve controlar, conforme as determinações da Controladoria quais as relações da empresa com terceiros devem ser objeto de instrumento contratual. Os contratos, antes de formalizados, devem ser analisados pelo Departamento Jurídico.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não possuiu um setor jurídico, mas tem paga mensalmente por uma consultoria na área (terceirizado).

31. Um procedimento adequado deve existir quanto ao "follow up" da expiração destes contratos e sua renovação.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

32. O uso de veículos departamentais deve restringir-se aos interesses da Empresa. As gerências departamentais deverão adotar controles adequados sobre seu uso. Os veículos deverão ser mantidos nas dependências da Empresa sempre que não estejam sendo usados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

33. Nas relações interdepartamentais, a cooperação e a comunicação efetiva são essenciais ao bom funcionamento da organização. Os objetivos e interesses gerais da Companhia devem se sobrepôr aos interesses departamentais e individuais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

34. A Empresa espera de seus funcionários uma conduta profissional no relacionamento com o ambiente interno e externo da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

05) Administração de Pessoal

35. Todos os funcionários da Companhia devem gozar suas férias regularmente

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

36. A execução de horas extras deve ser aprovada prévia e formalmente pelos níveis hierárquicos superiores.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

37. Toda alteração no Cadastro de funcionários deverá ser formalmente aprovada pelos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

38. Os dados que influem no cálculo dos salários devem ser mantidos constantemente atualizados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

39. O sistema de arquivo de informações deve ser atualizado e atender às exigências para a ótima execução das funções do departamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

40. É função do Departamento de Administração de Pessoal providenciar o atendimento às exigências da legislação trabalhista concernente às suas atividades.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

41. Um controle adequado deve ser exercido sobre a aplicação do número de registro (cadastro geral) de cada funcionário, a fim de evitar a sua duplicidade e prevenir o seu mau uso.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

42. O acesso aos arquivos e informações do departamento deve ser restrito à pessoa cuja função o requeira.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

43. As mudanças de salário, exceto as ocasionadas por dissídio coletivo, devem ser objeto de revisão pela Gerência, mediante relatório adequado, emitido mensalmente por via de sistemas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

44. As mudanças ocorridas no cadastro de funcionários devem ser checadas com os documentos originais, após serem processadas pelo computador. Esta checagem deve ficar evidenciada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

45. A alimentação de informações ao sistema deve ser feita por meio dos documentos originais, em que as autorizações foram formalmente obtidas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

46. A compilação de tabelas de faixas salariais deve seguir normas de verificação quanto à sua exatidão, e seu uso deve ser confidencial.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

47. A admissão de novos funcionários deve ser precedida de investigações adequadas, de acordo com as responsabilidades a serem assumidas

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

48. Em consonância às políticas da Matriz, é também política da empresa adotar uma postura ausente de preconceito, discriminação ou favorecimento baseado em diferenças de raça, sexo, cor, religião, origem, nacionalidade ou defeitos físicos, em relação a quaisquer atividades de pessoal, incluindo recrutamento, seleção, admissão, transferências, promoções, treinamentos, benefícios, demissão e suspensão de funcionários. Os salários, benefícios sociais, programas de seguro de vida, programas de recreações, etc., deverão ser administrados de acordo com esta política. Todos os funcionários da empresa deverão adotar uma conduta condizente com esta política.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

49. Os benefícios existentes devem ser adequados e plenamente difundidos a todos os níveis de pessoal com direito a eles.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

50. A empresa adotará o conjunto de ponto eletrônico, horário flexível e banco de horas a fim de evitar a formação de contingências trabalhistas. Todas as horas extras devem ser previamente aprovadas pela gerência.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

06) Ativo Fixo

51. Controles adequados devem ser exercidos sobre todas as propriedades da Empresa.

0 1 2 3 4 5 na 5

52. A movimentação de bens entre os vários centros de custos da Empresa deve ser disciplinada e formalizada a fim de manter o controle sobre a localização deles.

0 1 2 3 4 5 na 5

53. A definição do que deve ser imobilizado deve seguir os preceitos legais, assim como os métodos de correção e depreciação.

0 1 2 3 4 5 na 5

54. A venda ou baixa de qualquer ativo deve ser expressa e formalmente aprovada pela controladoria.

0 1 2 3 4 5 na 5

55. A compra de ativos deve seguir os processos de aprovação adequados e imediata identificação deve ser providenciada. As compras não devem ser efetuadas diretamente pelos departamentos usuários e sim pelo departamento de Compras, salvo exceções expressamente aprovadas pela Diretoria.

0 1 2 3 4 5 na 5

Justificativas:

Apesar de não existir um setor de Compras, essa função é feita por um Sócio, e somente a Diretoria aprova a compra de ativos.

56. Todos os bens devem trazer sua plaqueta de identificação. A identificação deve obedecer a uma ordem numérica seqüencial, em que a duplicidade de registros não deve existir.

0 1 2 3 4 5 na 0

Justificativas:

Os bens da empresa não possuem plaquetas de identificação.

57. Os registros contábeis de inventário devem sempre estar atualizados, refletindo a situação real das propriedades da empresa. Listagem completa dos bens existentes deve ser mantida disponível pela contabilidade.

0 1 2 3 4 5 na 5

58. Registros adequados devem ser mantidos sobre ativos da empresa em poder de terceiros. Na realização do balanço estes ativos também devem ser objeto de contagem física e confirmação de sua existência.

0 1 2 3 4 5 na 3

Justificativas:

O controle interno nesse item não tem um padrão definido. Os registros ora são controlados de uma forma, ora de outra.

59. A aquisição de qualquer ativo fixo deve obedecer aos critérios de aprovação exigidos na emissão do documento Autorização para Compra de Ativos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

07) Auditoria Interna

60. A Auditoria Interna tem como objetivo prestar uma avaliação independente das diversas operações e controles da empresa, para determinar se os procedimentos e políticas estão sendo seguidos, se os padrões estabelecidos são cumpridos, se os recursos são usados eficiente e economicamente, e se os objetivos da organização estão sendo atingidos.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

61. A função da Auditoria Interna se reportará ao nível máximo da organização.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

62. Os auditores internos terão acesso irrestrito a quaisquer documentos, propriedades e pessoal da Empresa.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

63. A função da auditoria deverá sempre ir além da simples verificação de se as regras são adequadas e se os objetivos estão sendo cumpridos. Ela deverá preocupar-se em otimizar sempre a eficiência operacional dentro da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

64. Deverá preocupar-se em verificar se as leis e regulamentações internas e externas estão sendo cumpridas, e se os relatórios e controles financeiros são exatos e adequados.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

65. Revisará a gerência de recursos pessoais, materiais e financeiros, a fim de identificar possíveis deficiências no seu uso, e permitir a sua correção e sua otimização.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

66. Avaliará planos e metas a fim de determinar se os objetivos são atingidos.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

67. Deverá, ainda, manter boas relações com a Auditoria Externa, coordenando

seus trabalhos para o melhor resultado conjunto.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

08) Caixa e Bancos

68. Toda conta bancária deve ser previamente autorizada pela diretoria, e todas as contas devem ter sua finalidade justificada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

69. Não deverão ser mantidas contas bancárias inativas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

70. A responsabilidade de recebimento e depósitos de valores deve estar centralizada no menor número possível de pessoas, e as funções devem estar segregadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

71. Deve haver um sistema de conferências internas no departamento de Tesouraria, conforme os recursos humanos permitam.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

72. Os funcionários com alta responsabilidade sobre numerários devem estar afiançados e cobertos por seguro e devem gozar suas férias anualmente, sendo suas funções exercidas por pessoal substituto.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

73. Os funcionários do departamento da Tesouraria não devem executar funções alheias ao departamento, conforme a disponibilidade de recursos humanos.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não possui um setor de Tesouraria, e as pessoas que exercem tal função, também executam outras funções alheias ao departamento.

74. Deve haver registros independentes da contabilidade na Tesouraria, sobre títulos e valores mantidos no departamento, e periodicamente deve haver um procedimento de contagem e conciliação com a contabilidade.

0	1	2	3	4	5	na	2
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa tem registros independentes, porém não é procedimento periódico

a contagem e conferência desses valores. A conciliação com a contabilidade é feita pela mesma pessoa que executa.

75. Todo e qualquer empréstimo bancário deve ser aprovado pela Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

76. Deve ser elaborada uma procuração que especifique detalhadamente quem são as pessoas com poderes de assinatura em nome da empresa, e quais seus limites. Somente assinaturas em conjunto devem ser usadas acima de certo limite, e sempre os dois níveis hierárquicos mais altos disponíveis no momento devem assinar. Cada pessoa autorizada deve ter uma cópia desta procuração.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

77. No desligamento de qualquer pessoa com poderes de procuração, deve haver controle sobre o seu cancelamento, que deve ser feito de imediato nos bancos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

78. Todo adiantamento a funcionários ou a terceiros deve ser feito mediante um formulário apropriado em que as aprovações dos níveis gerenciais adequados fiquem evidenciadas.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Mesmo que os adiantamentos sejam aprovados pelas gerências, o processo é verbal, não havendo uma autorização por escrito para tal.

09) Compras

79. A função de compras é definida como obtenção dos recursos necessários pelo melhor preço, na melhor quantidade, no tempo certo e no lugar certo, observando-se as exigências de qualidade.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

80. Todas as compras da Companhia, exceto as de pequenos itens pagos pelo fundo de caixa, devem ser efetuadas com a emissão de uma ordem de compras formal. Cada ordem de compra deve ser suportada por uma requisição de material devidamente aprovada por pessoas autorizadas. Exceções a esta regra devem ser expressamente aprovadas por escrito pela Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não possui um departamento de Compras, porém, toda compra

efetuada possui uma autorização para pagamento, assinada por um dos sócios. As principais compras da empresa (matéria-prima) são feitas pelos próprios sócios e como não existem muitos fornecedores de vidros (apenas 2) não há maiores problemas com relação a esse item.

81. A autoridade de assinar uma ordem de compra deve estar formalizada e obedecer a limites de valor, conforme os níveis hierárquicos, e de acordo com as determinações da Diretoria

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

82. Uma ordem de compra não deve nunca ser emitida após o fato ter-se consumado, ou seja, após a compra já ter sido efetuada, e sim, sempre, previamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

83. No mínimo três cotações de diferentes fornecedores devem ser obtidas, para compras em que os valores e quantidades envolvidas sejam substanciais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

84. A coleta de novas cotações de preços de itens de compra contínua deve ser efetuada de acordo com a periodicidade estabelecida pela Diretoria da área.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

85. Os processos de seleção de cotações devem ser documentados e arquivados de maneira adequada para eventual revisão posterior pela administração e auditoria interna.

0	1	2	3	4	5	na	1
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Apenas são mantidas em arquivos as ordens de compra de matéria-prima, as demais compras não possuem documentação anterior a efetivação da compra.

86. Decisões de escolher outro fornecedor que não o mais competitivo devem ser suportadas e aprovadas devidamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

87. Os contatos com os fornecedores de materiais, tanto diretos como indiretos, devem ser feitos pelo pessoal de compras, e nunca diretamente pelos departamentos usuários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

88. Adequado controle seqüencial deve ser exercido no arquivamento de requisições e Ordens de compra. Tais formulários devem ser pré-numerados e um controle apropriado exercido sobre os estoques em branco.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

89. Deve existir um sistema adequado que registre os recebimentos parciais nas ordens de compras em aberto, dando baixa e trazendo o saldo atualizado.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

90. As vantagens de fabricar ou comprar fora devem ser sempre avaliadas pelo pessoal de suprimentos mediante estudos formais de preços.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

91. Os ajustes de preço solicitados pelos fornecedores devem ser previamente analisados e aprovados pelos níveis competentes. Relatórios mensais devem ser extraídos do sistema mostrando as alterações de preço do período.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

92. A gerência de compras deverá certificar-se de que foram processados somente ajustes de preço devida e previamente aprovados. Estes relatórios devem trazer evidência de revisão (visto do Gerente), e devem ser arquivados.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

93. As diferenças entre as condições efetivamente negociadas com os fornecedores e as condições reais das compras devem ser devidamente analisadas pelos níveis apropriados, e ação corretiva cabível deve ser tomada.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

94. A gerência de Compras deverá analisar as diferenças de preço, quantidade e condições de pagamento ocorridas no recebimento de mercadorias, mediante relatórios adequados obtidos do sistema. Tal análise deverá ser evidenciada pelo visto do gerente.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

95. Antes de pagas, as contas de fretes sobre compras devem ser analisadas adequadamente pelo departamento, afim de verificar sua exatidão em confronto com as condições contratadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

96. A inclusão ou exclusão de um fornecedor no arquivo de fornecedores autorizados deve efetuar-se por meio de um processo formal devidamente aprovado pela Gerência de Compras.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

97. Dentro das possibilidades, deve existir um rodízio dos compradores em suas várias áreas de compras, no departamento.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

98. Toda alteração de dados das ordens de compra deve ser formalmente aprovada pelos níveis hierárquicos adequados, antes de efetivada.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

99. A função de desenvolvimento de novos fornecedores deve questionar continuamente a possibilidade de fornecedores alternativos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

100. Não devem ser permitidas compras de itens pessoais, para uso dos funcionários, pelos canais de compras da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

101. O mais alto padrão ético deve ser observado no relacionamento com os fornecedores. O recebimento de brindes e favores dos fornecedores é terminantemente proibido.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

102. Todos os compradores da Companhia devem obrigatoriamente assinar a Declaração de Conflito de Interesse e o Código de Ética da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

Compras Diretas

103. As vantagens ou não de centralizar a compra de certas matérias-primas para abastecimento das várias fábricas devem ser avaliadas formalmente.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

104. Fornecedores exclusivos só devem existir em consequência das exigências de qualidade, e devem estar suportados por estudo formal do Departamento de Engenharia de Produtos, e aprovado pelo nível gerencial.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

105. Relatório das alterações efetuadas no arquivo mestre de fornecedores deve ser periodicamente obtido do sistema, analisado e aprovado pela Gerência da área.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

106. Devoluções de materiais, ou quaisquer alterações que implicam deduções de valores a favor da Companhia devem ser devidamente informadas ao Departamento de Contas a Pagar.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

107. Deve ser evitada a formação de estoques de materiais a serem devolvidos aos fornecedores, nas dependências de companhias transportadoras. Ação cabível deve ser tomada prontamente sobre as devoluções de materiais recusadas pelos fornecedores.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

108. Adequada interação deve existir entre a função de compras e garantias, no sentido de que sejam negociados termos de garantia para as compras efetuadas. E política da Companhia negociar com os fornecedores o ressarcimento em valor dos materiais em garantia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

109. A existência de quaisquer fundos de caixa em mãos de pessoal de compras, para itens de emergência, deve ser devidamente controlada. As compras efetuadas em emergência devem ser aprovadas pelos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

110. Sempre que aplicável, quando as relações com as empresas de transporte, são cativas, a utilização e a contratação de empresas de transporte devem ser objeto de instrumento contratual e renegociadas periodicamente, obtendo-se cotações de preços de outras empresas, observadas as exigências de qualidade dos serviços prestados. A utilização dos meios de transporte deve ser otimizada por meio da consolidação de cargas e do uso de frete-retorno (por custo menor, se negociado) entre os diversos locais da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

Compras Indiretas e Serviços

111. A compra de serviços deve ser suportada por coleta e análise de preços de vários fornecedores, sempre que aplicável. Quando não houver cotação de preços, a escolha de determinado fornecedor deve ser aprovada pelo nível gerencial.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

112. Os contratos de serviço devem ser analisados e aprovados previamente pelo Departamento Jurídico antes de efetivados.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

113. A função de compras indiretas deve ser suportada por uma relação das pessoas autorizadas a requisitar materiais.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

114. As importações de materiais devem estar suportadas por um adequado sistema de planejamento e previsão das necessidades de acordo com as estimativas de produção e entrega dos materiais. Deve existir uma adequada integração com o Departamento de Planejamento e Controle da Produção.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

115. O relacionamento da Companhia com os despachantes deve ser objeto de instrumento contratual e deverá seguir o código de ética da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

116. Os canais e meios usados nas operações de importação serão os estritamente legais, de acordo com as políticas de ética da corporação. Estes canais não deverão ser usados para a importação de objetos de uso pessoal, ou não permitidos pela legislação em vigor.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

10) Contabilidade

O sistema de controles internos contábeis da empresa deve atingir os seguintes objetivos:

117. Que as transações contábeis sejam executadas de acordo com as autorizações da administração.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

118. Que as transações sejam registradas necessariamente a fim de: (a) permitir o preparo e elaboração dos relatórios contábeis de acordo com os princípios contábeis ou outros critérios aplicáveis a estes relatórios, e (b) manter controle sobre os ativos da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

119. Que o acesso aos ativos da empresa sejam permitido somente de acordo com a aprovação e autorização da administração.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

120. Que os registros contábeis dos ativos da empresa sejam periodicamente comparados com sua existência física e que sejam efetuados os ajustes necessários, a respeito das diferenças.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A periodicidade das conferências é muito baixa.

121. As operações do Departamento de Contabilidade devem estar suportadas por um Manual de Procedimentos Contábeis em que sejam especificados o uso adequado das contas e o registro das transações.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

122. Um plano de contas completo e atualizado deve ser mantido de acordo com os princípios de contabilidade. Uma descrição dos itens a serem lançados nas contas deve existir, afim de promover a consistência dos registros. O nome das contas deve expressar ao máximo e claramente a sua natureza.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

O Plano de Contas atual não possui descrição dos itens a serem lançados, mas a versão II do sistema contábil utilizado pela empresa já prevê isso.

123. O software de sistema integrado (ERP) adotado pela empresa deve, primeiro, preencher todos os requisitos dos princípios de contabilidade e legislação locais, para após, mediante ajustes, também preencher os requisitos dos princípios de contabilidade da Matriz, se no exterior.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

124. Dentro dos departamentos de Contabilidade e Tesouraria, a segregação das funções de registro, lançamentos e reconciliação das transações, e a custódia das propriedades da Companhia é fundamental à salvaguarda dos ativos.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A pessoa responsável pelo Fundo Fixo de Caixa é que efetua os lançamentos contábeis.

125. O acesso aos livros e registros contábeis deve ser limitado às pessoas cujas responsabilidades assim o requeiram.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

126. As decisões sobre cobertura de seguros devem ser de responsabilidade dos níveis gerenciais adequados, de acordo com as políticas da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

127. Os lançamentos contábeis devem ser padronizados no tocante ao seu conteúdo e identificação. Eles devem ser explícitos e suportados por dados prontamente identificáveis. Todos os lançamentos contábeis devem: ser revisados e aprovados de acordo com os níveis de responsabilidade pré-estabelecidos, obedecendo a uma adequada separação das funções.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

128. Os relatórios financeiros emitidos periodicamente devem ser suficientemente informativos e detalhados, afim de trazer à luz flutuações anormais nas áreas importantes da Companhia. A comparação dos resultados periódicos aos dados previamente orçados deve ser efetuada pelos próprios departamentos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

129. As contas com a matriz e com as co-irmãs devem ser reconciliadas mensalmente (intercompany).

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

130. Os lançamentos devem estar suportados por documentação original \ adequada. Deve haver evidência do processamento em todos os documentos (ex. carimbo LANÇADO).

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

131. Gerência de Contabilidade deverá dispor de uma listagem a fim de controlar o processamento de lançamentos contábeis-chave a serem efetuados mensalmente.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

132. O formulário de resumo dos lançamentos deve trazer adequadamente as aprovações e vistos necessários quando do processamento.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

133. Deve existir evidência sobre a análise e conciliação mensal das contas.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

134. A numeração automática de lançamentos contábeis efetuada pelo sistema deve ser objeto de controles adequados afim de prevenir a sua duplicidade.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

O sistema não permite duplicação de dados, mas permite subtração dos mesmos.

135. Os livros fiscais devem ser periodicamente reconciliados com os registros contábeis, e os ajustes devem ser efetuados dentro do período em questão.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

136. As conversões dos demonstrativos financeiros para outras moedas devem seguir os procedimentos geralmente aceitos (FASB 08, 52, 95 e 109, IAS, etc.).

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

11) Controle Orçamentario

137. É responsabilidade da gerência de cada Departamento certificar-se de que os lançamentos de despesas ao seu Departamento são realmente de sua competência. A análise efetuada deve ser evidenciada de forma apropriada.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

138. Os pedidos de lançamentos de reclassificação de despesas pelos departamentos devem ser emitidos por escudo e aprovados no mínimo pelo nível de supervisão.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

139. A análise do excesso de despesas em comparação ao orçado deve ter efetuada e investigada sua causa, para ações corretivas cabíveis e obtenção de base de informações.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

140. É de responsabilidade das gerências departamentais a análise das possibilidades de redução de custos dentro de seus departamentos.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

141. As contas telefônicas devem ser analisadas pelos departamentos usuários. O uso dos telefones e internet deve ser restrito aos assuntos de interesse da Companhia, e controlado efetivamente.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

12) Critérios de Cobrança

142. Os limites de crédito aos clientes devem ser previamente aprovados e reavaliados periodicamente pela Diretoria Financeira. Excessos aos limites estipulados devem ser aprovados pelos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

3

Justificativas:

A empresa não possui um limite de crédito implantando no sistema, que seja automático, só aplica um limite à clientes com pendências junto à empresa.

143. A concessão de créditos aos clientes deve ser criteriosa e coberta por garantias reais, de acordo com as determinações da Diretoria Financeira.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

144. O departamento deve constantemente atualizar as informações e dados

relativos à situação econômico-financeira dos clientes.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa para aprovar um cadastro utiliza serviços de informações de crédito como o SCI, por exemplo, mas não mantém como rotina atualização e renovação cadastral de sua carteira de clientes.

145. As relações empresa- distribuidor- representante devem ser suportadas por instrumento contratual definindo as responsabilidades, direitos e obrigações das partes.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa possui 4 representantes mas não mantém contratos com os mesmos.

146. Prorrogações de vencimentos de títulos devem estar devidamente suportadas e suas aprovações evidenciadas pela gerência.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

147. As posições contábeis dos registros dos distribuidores devem ser periodicamente confrontadas com as posições contábeis da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

148. É função do departamento otimizar o uso dos numerários cobrados, por meio de comunicações imediatas com a rede bancária e com a Tesouraria da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

149. A aprovação dos Pedidos de Faturamento deve ser criteriosa e adequada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

150. Um estrito controle seqüencial numérico sobre a emissão de títulos e duplicatas deve ser exercido.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

151. As duplicatas emitidas e não negociadas devem ser mantidas em cofre, ao qual o acesso deve ser restrito, e cuja combinação deve ser trocada periodicamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

152. Os títulos só devem ser endossados após terem sido efetivamente \ negociados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

153. A utilização de assinaturas automáticas deve ser devidamente protegida.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

154. A baixa de títulos deve ser adequadamente suportada pelos avisos de cobrança bancários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

155. O acesso ao sistema deve ser restrito a pessoas autorizadas, tão-somente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

156. Os distribuidores devem ser instruídos a remeterem eventuais pagamentos em cheque diretamente a tesouraria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

157. Os lançamentos de créditos incobráveis à conta de Provisão para Devedores Duvidosos devem ser feitos somente depois de esgotadas as possibilidades reais de cobrança, e devem ser aprovados pela Tesouraria e Controladoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

158. O cancelamento de qualquer título deve ser extensivamente suportado, e aprovado pelos níveis gerenciais adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

159. Deve haver uma conciliação mensal da posição do contas a receber com os registros contábeis.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

13) Custos

É objetivo da Companhia manter um sistema de custos uniforme, consistente e padronizado na máxima extensão possível, com os critérios emanados da matriz, observadas as peculiaridades e exigências locais. Os objetivos de tal sistema são:

160. Preencher os requisitos exigidos pelas leis nacionais, e pelos princípios de contabilidade geralmente aceitos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

161. Fornecer dados consistentes na determinação dos valores do inventário, dos resultados da Companhia, e para a elaboração de relatórios gerenciais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

162. Fornecer dados consistentes e ágeis, para as áreas de marketing e vendas, para determinação dos preços dos produtos finais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

163. Registrar e fornecer dados para um adequado controle dos custos, e para a tomada de decisões na otimização da utilização dos recursos existentes.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

164. O sistema de custos deve estar integrado com a contabilidade da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não possui uma contabilidade por centro de custo.

165. O sistema deve oferecer aos órgãos governamentais dados consistentes para pleitear possíveis aumentos de preços.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

166. Os métodos de avaliação de custos devem ser definidos pela Controladoria e seguirão as determinações da administração em conjunto com as normas da Matriz, e em sintonia com a legislação local.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

14) Despesas de Viagens

167. Adiantamentos a funcionários devem ser efetuados por meio de formulário apropriado que traga aprovação formal dos níveis gerenciais adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

168. O acerto de despesas de viagens deve ser efetuado de imediato, até três dias após o término da viagem.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

O acerto de viagens não apresenta regularidade, em alguns casos acumula-se várias viagens para acerto posterior.

169. A Companhia deve evitar efetuar adiantamento de viagens sempre que possível, adotando o reembolso imediato das despesas apresentadas pelo funcionário, e incentivando o uso do cartão de crédito empresarial ou do próprio funcionário.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

170. O preenchimento dos Relatórios de Viagens e o processamento das despesas de viagens devem seguir os procedimentos emanados da Controladoria e aprovados pela Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

171. Periodicamente, as posições de saldos e despesas de viagens dos funcionários devem ser reconciliadas e, anualmente, confirmadas por eles, formalmente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

172. É política da Companhia padronizar os hotéis a serem usados pelos funcionários em viagens, a fim de manter acordos com as redes hoteleiras e extrair daí os descontos possíveis.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

173. A emissão de Cartão de Crédito da Companhia para um funcionário deve ser precedida por autorização expressa e formal da Controladoria e da Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

174. Deve existir um controle centralizado sobre a utilização de cartões de crédito da Companhia. O Controller terá esta responsabilidade.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

175. Os cartões de crédito em nome da Companhia não deverão ser usados para pagamento de contas pessoais, mesmo com reembolso posterior.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

176. As posições individuais dos funcionários, usuários de cartões de crédito da Companhia, devem ser reconciliadas periodicamente.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

177. O uso de cartões de crédito da Companhia deve ser suportado formalmente por recibos adequados e originais. A baixa da conta do funcionário só deve ocorrer mediante a apresentação da documentação e relatório de despesas.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

178. Quando do desligamento de um funcionário usuário de cartão de crédito da Companhia, deve ser exercido controle sobre seu cancelamento prévio.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

na

15) Código de Ética

A organização se compromete profundamente com um código de ética a ser observado no exercício de suas operações. Tal código exige de seus funcionários um comportamento de retidão, honradez e integridade na conduta dos negócios da empresa.

179. A organização e seus colaboradores deverão cumprir todas as exigências legais aplicáveis aos mais elevados padrões éticos da sociedade em que atuam.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

180. O uso de receitas da organização para qualquer fim ilegal ou impróprio é terminantemente proibido.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

181. Para nenhum fim será estabelecido qualquer fundo ou recurso da organização que não seja devidamente registrado em seus livros contábeis.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

182. Em nenhuma circunstância serão feitos lançamentos falsos ou ilusórios nos livros contábeis da organização, e nenhum funcionário seu será participante ou conivente com tais atos.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

183. Nenhum pagamento da organização deverá ser aprovado sem que se encontre apoiado por documentação adequada e com o fim específico a que se propõe.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

184. São obrigatórios o seguimento constante dos princípios de contabilidade geralmente aceitos e os controles internos estabelecidos pelos administradores da organização.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

Contribuições políticas

185. Nenhum recurso ou fundo da organização será usado para contribuir com campanhas políticas, a não ser o previsto em lei.

0	1	2	3	4	5	na
---	---	---	---	---	---	----

5

186. Em nenhuma circunstância qualquer colaborador da organização será reembolsado por despesas com objetivos políticos, direta ou indiretamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Pagamentos a órgãos públicos

187. O relacionamento da organização com órgãos e pessoal governamental será em todos os seus aspectos conduzido de modo que o seu conhecimento público em todos os detalhes não coloque em risco o conceito e a integridade da organização. Assim, não será permitido qualquer contribuição ou pagamento a funcionários do governo, incluindo-se nesta proibição presentes de valor substancial ou entretenimento faustoso, seja direta ou indiretamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

188. A empresa não efetuará qualquer forma de pagamentos ilícitos a agentes fiscais de quaisquer órgãos, de forma direta ou indireta.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

189. Esta proibição também se aplica a contribuições e pagamentos indiretos feitos por qualquer maneira mediante consultores, assessores, fornecedores, clientes ou quaisquer terceiros.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

190. A administração da organização e suas filiais serão responsáveis pela, execução e cumprimento destas políticas, sendo responsáveis pela sua divulgação em todos os níveis da organização.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

191. Os níveis de Supervisores e Gerentes, assim como funcionários em posições sensíveis a estes pagamentos, deverão, por escrito, periódica e obrigatoriamente confirmar que, segundo suas consciências, estão cumprindo estas políticas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

192. Qualquer colaborador da organização que julgar necessitar de esclarecimentos sobre estas políticas deverá dirigir-se ao Departamento Jurídico da empresa, e discutir o assunto.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

193. Qualquer violação destas políticas deve de imediato ser notificada ao Departamento Jurídico da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

194. A empresa tomará ação disciplinar apropriada, incluindo-se a demissão, por justa causa, contra todos os envolvidos em quaisquer violações dessas políticas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

195. A organização não terá, em suas posições internas, quaisquer consultores ou funcionários do governo.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Contas no Estrangeiro.

196. Todas as contas e depósitos mantidos no estrangeiro serão claramente identificados nos livros e registros contábeis da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

197. Todos os recebimentos em dinheiro pela organização no estrangeiro serão prontamente contabilizados em nome da empresa e depositados em conta bancária autorizada pela Diretoria Financeira.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

198. Todos os pagamentos efetuados no estrangeiro deverão ser feitos de maneira que o anúncio de quaisquer detalhes não cause constrangimentos ou ponha em dúvida a integridade e reputação da organização.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

Cumprimento desta Política.

199. Será fornecida cópia desta política a cada colaborador da organização, acima dos níveis de Supervisão e aos que estejam especificamente expostos a ela.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

200. Anualmente, eles deverão assinar declaração de que não têm conhecimento de qualquer violação a respeito.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

201. É responsabilidade de cada um dos funcionários assegurarem a divulgação apropriada e o cumprimento desta política.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

16) Expedição

202. A expedição deve ser suportada pela documentação adequada para efetuar o embarque e despacho das mercadorias.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

203. Os funcionários da Expedição não devem ter acesso aos estoques da Companhia ou ter quaisquer atribuições de faturamento e emissão das notas fiscais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

204. Deve haver evidência de checagem das mercadorias expedidas com os dados dos pedidos e notas fiscais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

205. O embarque de mercadorias deve ser observado atentamente por funcionários da Companhia, e checagem adequada deve existir, a fim de confirmar que toda mercadoria embarcada esteja suportada pela devida documentação fiscal.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativa:

Essa responsabilidade cabe tão somente ao pessoal da própria expedição, não há uma pessoa segregada da função para fazer esse trabalho.

206. A consolidação de cargas, a fim de diminuir o custo dos fretes, deve ser considerada sempre que possível. A otimização da utilização do espaço dos caminhões deve sempre ser considerada no seu carregamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

207. O transporte dos produtos, quando o relacionamento com as companhias transportadoras é firme e cativo, deve ser objeto de instrumento contratual entre as partes, devendo ser efetuadas cotações periódicas pelo Departamento de Compras.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

208. Comprovantes do recebimento das mercadorias para transporte, por parte das companhias transportadoras, deve ser sempre obtido na documentação apropriada (canhoto).

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

209. Os fretes só devem ser pagos após a aprovação pelo Departamento usuário. Adequadas informações a respeito do veículo e a assinatura do condutor devem ser sempre coletadas nos Pedidos de Faturamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

210. O ambiente físico da área de expedição deve estar devidamente segregado das outras áreas.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

17) Faturamento.

211. Todo faturamento de produtos e serviços deve estar suportado pelo formulário Pedido de Faturamento, devidamente preenchido.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

212. Os Pedidos de Faturamento deverão ser assinados pelos níveis adequados e previamente aprovados pelo Departamento de Crédito e Cobrança.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

213. Os Pedidos de Faturamento de produtos que não sejam os normalmente comercializados pela Companhia, como a venda de Ativos, devem trazer a aprovação da Controladoria.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A aprovação é feita apenas verbalmente.

214. O número seqüencial do Pedido de Faturamento deve constar na fatura e vice-versa, para referência.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

215. Os Pedidos de Faturamento devem evidenciar a construção dos preços finais das mercadorias e a concessão de quaisquer descontos com a devida aprovação dos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

216. Os preceitos legais devem ser estritamente obedecidos quando da emissão de Notas Fiscais e faturas, por pessoal treinado e com conhecimento técnico suficiente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

217. As Notas Fiscais-Faturas depois de emitidas devem ser conferidas por outra pessoa, e esta conferência evidenciada.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A conferência é feita pela própria pessoa do faturamento.

218. Estrito controle seqüencial numérico deve ser exercido sobre os arquivos de Notas Fiscais-Faturas emitidas, para cada serie.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

219. Os estoques em branco de Notas Fiscais-Faturas devem ser protegidos de acesso não autorizado, e o seu uso deve obedecer estritamente à sua ordem seqüencial.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

220. Os canhotos destacáveis, comprovantes da efetiva entrega das mercadorias devem ser coletados e mantidos em ordem numérica. De preferência, devem ser colados na cópia da referida nota fiscal, no arquivo seqüencial.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

221. Deve haver sempre um limite mínimo de valor para se efetuar um faturamento, de acordo com as determinações da Diretoria. Exceções a esta regra devem ser tratadas com bom senso.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

222. Procedimentos adequados de corte devem ser seguidos no fechamento do mês, devendo as mercadorias faturadas até aquela data serem efetivamente expedidas e embarcadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

223. Deve haver suporte legal para o cancelamento de notas fiscais. Todas as vias das NFFs canceladas devem estar em arquivo. No corpo de cada NFF cancelada deve ser aposto carimbo que evidencie aprovação do cancelamento pelo nível gerencial, data e motivo. Para cancelamentos fora do mês deve haver procedimentos legais quanto ao ressarcimento dos impostos.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

As notas canceladas não recebem carimbos com aprovação para serem canceladas, é critério da pessoa responsável pelo faturamento cancelar ou não uma fatura emitida (nos casos de erros de impressão ou outros problemas).

224. As atividades de faturamento não devem ser um gargalo que puna o cliente. O faturamento deverá ser efetuado prontamente e ao longo de todas as horas comerciais, se assim as necessidades dos clientes requeiram.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

18) Folha de Pagamento

225. Deve haver uma adequada segregação de funções no departamento, de acordo com os recursos humanos disponíveis.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

226. A elaboração da folha deve ser distribuída entre vários funcionários do departamento, conforme a estrutura o permita, e não concentrada em apenas uma pessoa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

227. Toda alteração no arquivo mestre dos funcionários deve ser aprovada por documentação apropriada, e um controle deve ser adotado para que todo mês o sistema emita listagem evidenciando todas as alterações ocorridas. Esta listagem deve ser objeto de análise pelos níveis adequados, com evidência de sua revisão.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

228. Deve haver autorização do Departamento de Pessoal para todos os acréscimos e reduções da folha de pagamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

229. Companhia deve manter uma conta bancária específica para a folha de pagamento, e ela deve ser zerada pela compensação dos cheques dos funcionários, todos os meses. Os saldos eventuais devem ser investigados, e promovido o seu pagamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

230. A folha de pagamento deve ser revisada por uma pessoa independente das que a preparam. Esta revisão deve ficar evidenciada por visto.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

231. Os comprovantes de pagamento devem ser distribuídos por uma pessoa que não tenha envolvimento na preparação da folha de pagamento. A sua confidencialidade deve ser preservada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

232. O pagamento de salários deve estar suportado pelo preenchimento do cartão de ponto, ou do controle diário de frequência devidamente aprovado por seu superior.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

233. A documentação em suporte aos salários pagos deve ser mantida e arquivada adequadamente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

234. Todos os descontos em folha, a não ser os legais, devem ser formalmente autorizados pelos próprios funcionários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

235. Controles adequados devem ser exercidos para detectar ausências de funcionários, as quais, quando pagas, devem ser formalmente suportadas e autorizadas pelos níveis hierárquicos adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

236. Os resumos de descontos, remetidos ao Processamento de Dados, devem ser devidamente assinados pela Supervisão da Folha de Pagamentos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

237. Deverá haver controle periódico sobre a possível existência de saldos devedores na folha, mediante a obtenção de relatórios de exceção do sistema.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

238. Os procedimentos relativos à transferência de numerários aos bancos, para pagamento de salários, deverão ser adequadamente protegidos, e os documentos de autorização, depois de assinados, devem seguir diretamente ao banco, e não voltar a quem os elabora.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

239. Os dados relativos aos salários devem ser tratados de modo estritamente confidencial. O acesso aos arquivos e ao ambiente físico do Departamento deve ser restrito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

240. Um sistema adequado de fiscalização dos relógios de ponto deve existir nas horas de entrada e saída dos funcionários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

241. O controle e manuseio do sistema de cartão-ponto devem estar sob responsabilidade do Departamento da Folha de Pagamento.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

242. Um adequado procedimento deve existir, a fim de verificar o total das horas trabalhadas com o total de horas pagas. Para tanto, o uso de totais de controle deve ser adotado, e sua checagem com os dados fornecidos ao sistema deve ser evidenciada (totais de entrada x totais de saída).

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

243. O Departamento de Sistemas deve dispor de uma lista dos nomes e assinaturas do pessoal autorizado a alimentar dados e alterações a serem processadas no arquivo de dados dos funcionários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

244. Checagens devem ser efetuadas para certificar que somente informações autorizadas sejam processadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

245. A preparação dos resumos contábeis deve estar suportada pelos dados e documentos originais e aprovada por funcionários outros que não os da Folha de Pagamento, antes dos lançamentos serem efetuados.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A folha de pagamento e contabilidade são terceirizadas. Mas a pessoa que envia os dados é a mesma que recebe o resumo da folha para preparar os relatórios que serão enviados à contabilidade, e não há uma checagem formal desses valores.

246. A folha de pagamento confidencial (Diretoria), quando preparada em separado, deve ser aprovada por um elemento externo ao Departamento que a prepara.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

19) Fundos de Caixa

247. Os fundos de caixa mantidos nos diversos locais da Companhia devem ser operados com um valor fixo, e suas despesas apresentadas mensalmente com a devida aprovação gerencial.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

O fundo fixo de caixa existente na empresa não opera com valores fixos e suas despesas não são apresentadas mensalmente.

248. Os pagamentos efetuados por meio de fundos de caixa devem limitar-se a pequenos valores e itens comprados em emergência.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

249. O montante total do fundo deve ser limitado, afim de que sua renovação seja efetuada em períodos relativamente curtos (no máximo, mensalmente).

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

250. A responsabilidade e manutenção do fundo devem ser de uma pessoa somente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

251. O acesso físico ao fundo deve ser restrito a esta mesma pessoa, tão-somente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

252. As transações por intermédio do fundo e sua renovação devem ser aprovadas pelos níveis adequados pelo nível gerencial.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

253. Contagens periódicas devem ser efetuadas por pessoa independente, e seus resultados registrados.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A contagem não é feita com frequência.

20) Garantias

254. Os termos de garantia e suas alterações devem ser revisados pelo departamento Jurídico, interno ou externo.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

255. As políticas adotadas no relacionamento da Empresa com o cliente devem ser definidas em um Manual Operacional, e constantemente atualizadas.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

256. Sempre que aplicável, as políticas emanadas da matriz devem ser adotadas, respeitando-se as peculiaridades locais.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

257. Os limites de aprovação de garantias e reposições de peças devem obedecer às escalas hierárquicas, conforme os valores envolvidos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

258. As exceções às condições estabelecidas nos termos de garantias dos produtos devem ser aprovadas pelos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

259. O reembolso dos produtos em garantia deve estar devidamente suportado por um breve resumo por parte do cliente e do pessoal de loja.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

260. Uma adequada interação do Departamento de Garantias deve existir

com o Departamento de Controle de Qualidade, a fim de sanar prontamente as causas das deficiências ocorridas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

261. Esforços devem ser efetuados com os fornecedores para possíveis diminuições nas ocorrências de devoluções e reposições.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

21) Conflito de Interesses

262. Nenhum funcionário da organização pode ter um cargo ou benefício financeiro substancial em qualquer outro empreendimento cuja existência poderia gerar conflito com o desempenho dos encargos e responsabilidades deste funcionário perante a organização, ou que poderia vir a afetar seu livre-arbítrio.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Situações que podem gerar potencialmente um conflito de interesse:

263. Os funcionários e seus parentes deverão evitar receber pagamentos, presentes, ou outros favores que vão além da cortesia comum usualmente aceitável na prática de negócios, e que, eventualmente, possam colocá-los sob obrigação diante de terceiros que estejam em negociação com a organização.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

264. Em casos em que um funcionário levar a organização a ter negócios com um parente seu, a negociação proposta deverá ser submetida ao seu superior, antes que qualquer compromisso seja assumido, e se for o caso deverá ser obtida aprovação por escrito em nível de Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

265. O funcionário deve declarar qualquer benefício financeiro substancial ou cargo importante que ele ou seus parentes tenham em qualquer empreendimento que mantenha relações de negócios ou transações com a organização. A simples existência destas relações não representa necessariamente violação a esta política, contanto que isto não venha a interferir nas ações e deveres do funcionário para com a organização.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

266. Os empregados deverão evitar comprar ou vender propositadamente, por sua conta ou de terceiros, quaisquer bens os quais a empresa esteja considerando comprar ou vender, até que a decisão tenha sido completamente tomada e anunciada publicamente. Isto inclui informações sobre ações e bens mobiliários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

267. O funcionário deverá também evitar transmitir qualquer informação a qualquer pessoa, que possa vir a ser prejudicial aos interesses da organização. O uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros é absolutamente contra os critérios de retidão e honestidade da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

268. Se, em qualquer momento, um funcionário venha a descobrir que ele próprio ou um colega seu esteja envolvido, ou em vias de se envolver, em uma situação conflitante, ele deverá expor todos os fatos ao Departamento Jurídico da Empresa, que tomará ou não providências a respeito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

269. Anualmente, todos os funcionários acima de Supervisão e especificamente outros expostos a estes conflitos deverão assinar a Declaração de Conflito de Interesse e Ética Profissional, e submetê-la à apreciação do Departamento Jurídico, que a analisará.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

22) Inventário e estoques

270. Os materiais de propriedade da Companhia devem estar protegidos de deterioração. A movimentação de estoques deve obedecer a critérios de movimentação física "primeiro a entrar, primeiro a sair" para materiais que se deterioram com o passar do tempo.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

271. As responsabilidades sobre o controle físico dos materiais devem ser claramente definidas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

272. A função de manutenção dos registros de inventários deve ser segregada da função de manutenção física dos estoques.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

273. As adições e deduções dos registros de estoque devem estar suportadas por documentação apropriada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

274. Os ajustes de inventário devem ser formalmente aprovados pela Controladoria, antes de serem processados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

275. O sucateamento de materiais deve ser precedido pelo processo adequado aos órgãos fiscalizadores (Fazenda).

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

276. Os estoques da Companhia devem ser anualmente contados, por contagem geral e única, ou contagens cíclicas, conforme determinação da Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

277. Instruções formais devem ser previamente emitidas para guiar as operações de contagem e devem ser aprovadas pelos departamentos usuários e pela Controladoria. Tais instruções devem cobrir:

- Identificação e descrição apropriada dos materiais.
- Procedimentos de checagem das contagens com os saldos dos controles por pessoal independente.
- Segunda e terceira contagem para itens que mostrem divergência.
- Uso e controle de etiquetas pré-numeradas, afim de evitar a omissão ou duplicidade das contagens.
- Procedimentos adequados de corte das operações de recebimento e expedição.
- Uma disposição física adequada dos estoques.
- Uma segregação e identificação adequada de itens obsoletos e de baixa rotação.
- Identificação e verificação adequada dos custos de materiais e mão-de-obra de materiais em processo.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

278. Instruções devem existir sobre a contagem e verificação de materiais de propriedade da Companhia, em poder de terceiros, mediante procedimentos de confirmação (carta), ou da contagem e verificação física pelo próprio pessoal da Companhia quando necessário.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

279. Quando da existência de materiais de terceiros nas instalações da Companhia, eles também devem ser contados, segregados, e seu resultado comunicado a seus proprietários.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

280. Diferenças substanciais entre as contagens efetuadas e os registros contábeis devem ser objeto de investigação por pessoal de nível adequado afim de determinar suas causas, e os ajustes devem ser aprovados pela Controladoria.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

281. A existência de materiais obsoletos nos inventários e estoques da Companhia deve ser periodicamente analisada para possível formação de reserva (provisionamento), ou sua baixa.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa apresenta grande quantidade de material obsoleto, mas não tem controle sobre esses materiais.

282. A disposição física e o sistema de codificação e identificação dos materiais devem ser os que propiciem as melhores condições operacionais. Com este fim, os procedimentos e práticas existentes devem ser constantemente questionados, para possíveis melhoras de acordo com as modernas técnicas de gerenciamento de materiais (nT, Kanban, etc.).

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

23) Marketing

283. departamento de Marketing deve elaborar um planejamento e estratégia de marketing em curto e em longo prazo, em suporte as suas funções e em concordância com os procedimentos emanados da matriz.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

284. As relações da Companhia com as agências de publicidade e propaganda devem ser definidas em instrumento contratual.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

285. Para os serviços prestados pelas agências de publicidade, cotações de preço devem periodicamente ser obtidas, respeitadas as exigências de qualidade e considerações da Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

286. A distribuição de brindes deve ser controlada adequadamente e, quando se tratar de itens valiosos, registros de controle devem ser mantidos. A gerência deve certificar-se da existência de controles físicos adequados sobre os seus estoques.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

287. Deve existir uma interação adequada com a função de programação da produção, no sentido de otimizar a comunicação das necessidades e alterações de mercado, no tempo adequado.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

288. A existência de estoques de produtos na área de Marketing deve ser evitada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

289. A área de Marketing de Exportações deve seguir as políticas emanadas da Matriz em referência a restrições de exportação a determinados países. Os funcionários envolvidos nesta função devem estar atualizados com estes aspectos.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

290. As contas referentes a serviços prestados pelas agências de publicidade devem ser analisadas adequadamente antes de seu pagamento, assim como todas as despesas de serviços de exportação.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

291. Os programas e promoções de venda de produtos devem ser submetidos e aprovados previamente pela diretoria de Marketing.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

292. Os vínculos de concessões de representação aos distribuidores devem ser definidos em instrumento contratual antes do início das operações. As novas concessões devem ser precedidas por análises formais e aprovadas pela Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

293. As condições e o tratamento oferecidos aos distribuidores devem ser equitativos, obedecendo às políticas emanadas da Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

24) Pagamentos

294. Nenhum pagamento deve ser efetuado em dinheiro, a não ser os de pequena monta, mediante os fundos fixos de caixa (caixa pequeno).

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

295. Não devem ser emitidos cheques ao portador, ou de modo que sejam transformados em cheque ao portador.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

296. Todos os cheques devem ser direcionados diretamente ao recebedor, sem intermediação de outras pessoas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

297. Simultaneamente à emissão do cheque, deve ser emitida cópia dele. As cópias de cheque devem ser arquivadas de para manter um controle \ seqüencial adequado. As cópias de cheque devem especificar a natureza da despesa sendo paga.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

298. Quando os cheques são emitidos para pagamento de vários itens, eles devem ser especificados no seu verso e na cópia de cheque.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

299. Os cheques usados, se devolvidos pelos bancos, devem estar devidamente destruídos (perfurados).

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

300. Os estoques de talões de cheque em branco devem ser mantidos e controlados adequadamente em cofre, com acesso restrito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

301. As seguintes funções devem estar segregadas:

- preparação de cheques.
- aprovação de despesas.
- assinatura de cheques.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

302. Os pagamentos devem ser precedidos de análise adequada a fim de:

- confirmar o recebimento efetivo das mercadorias e serviços.
- decidir sobre as vantagens ou não de aproveitar descontos oferecidos.
- certificar-se de que os preços e montantes sendo pagos estejam corretos.
- verificar a adequação das contas a serem lançadas nas despesas.
- certificar-se de que a documentação suporte seja adequada e legal.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

303. Os processos de pagamento devem ser adequadamente analisados por quem está assinando os cheques.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

304. Depois de pagos, todos os documentos devem ser cancelados (inutilizados) a fim de evitar sua reapresentação.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

305. O número de assinaturas e as pessoas autorizadas a assinar devem ser regidos por instrumentos legais, emitidos e arquivados no Departamento Jurídico, os quais devem ser estritamente obedecidos. O desligamento de um funcionário com estes poderes deve ser acompanhado de cancelamento imediato deles.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

306. Os cheques, depois de assinados, não devem retornar às pessoas que os prepararam.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Os cheques assinados retornam para a pessoa que os preparou, para evitar essa falha, um relatório com uma lista dos cheques emitidos, poderia acompanhar os cheques para assinatura.

307. Adequados controles devem existir sobre a cobrança e dedução referentes a devoluções de mercadorias aos fornecedores. Procedimentos de checagem das pendências devem ser adotados.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

308. Aprovação para pagamentos de despesas deve obedecer a limites estabelecidos conforme os diversos níveis hierárquicos. O departamento de contas a pagar deve estar ciente dos limites estabelecidos, e efetuar as checagens devidas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

309. O processo de assinatura de borderôs de pagamentos deve ser o mesmo adotado para a assinatura de cheques. Não deve haver espaços em branco nos borderôs preenchidos. Estes devem também ser objeto de análise de quem os assina, e devem ser cancelados (carimbados PAGO ou perfurados) no pagamento. Procedimentos devem ser adotados para certificar-se de que somente pagamentos aprovados são efetuados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

310. O pagamento de quaisquer despesas, mesmo as decorrentes de instrumentos contratuais, deve ser precedido por análise adequada pelos departamentos usuários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

25) Processos de Aprovação

311. É política da Companhia que todas as transações sejam aprovadas pelo nível hierárquico adequado antes de processadas. Amostras das assinaturas autorizadas devem estar disponíveis nos pontos de processamento a fim de poderem ser checadas.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

312. Nenhum funcionário deverá assinar declarações ou documentos em nome da Companhia se não estiver expressamente autorizado para tanto.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

313. As assinaturas em instrumentos negociáveis devem observar os preceitos legais definidos pelo Departamento Jurídico da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

314. Limites de aprovação devem ser estabelecidos para os vários níveis hierárquicos, de acordo com a Controladoria e os preceitos estabelecidos pela Matriz.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

315. As revisões pelos níveis de gerência sobre relatórios e transações importantes devem sempre ser evidenciadas pelo seu visto.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

316. As despesas e projetos que requerem o preenchimento de uma Autorização de Despesas não deverão ser iniciadas antes da efetiva aprovação deste documento em todos os níveis exigidos.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

317. A aprovação de uma Autorização de Despesas deve obedecer estritamente aos limites estabelecidos, e as assinaturas devem ser datadas, e seguir a ordem seqüencial ascendente ou seja, a primeira aprovação a ser coletada, após a do emitente é a do seu superior imediato, e assim por diante, até o último nível superior exigido. O preenchimento e o uso das Autorizações de Despesas devem obedecer aos preceitos emanados da Matriz.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

318. Na ausência da pessoa originalmente qualificada, a aprovação necessária deverá ser efetuada pelo seu superior imediato ou pela controladoria.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

319. A assinatura em documentação formal que possa implicar obrigações da empresa para com terceiros deve obedecer aos preceitos adotados pelo Departamento Jurídico da Companhia, ou externo.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

320. O processo de delegação de autoridade deve obedecer aos critérios regido pela Controladoria, em consonância com as determinações da Matriz.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

26) Qualidade total

A empresa tem compromisso com a implantação e seguimento de um programa

para atingir a qualidade total. Os princípios da gestão pela qualidade são os seguintes, segundo as definições do SEBRAE:

321. total satisfação dos clientes -O cliente é a pessoa mais importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário. Além dos clientes externos, que são a razão da existência da empresa, internamente as pessoas são todas clientes umas das outras. Assim, dentro da organização o objetivo de cada um deve ser fazer sua função com a máxima eficiência a fim de satisfazer as exigências da pessoa que faz a próxima etapa (seu cliente).

Que nota você dá para sua organização quanto a esse item?

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

322. gerência participativa -É preciso criar a cultura da participação e passar as informações aos colaboradores, para gerar comprometimento de todos com os resultados. O principal objetivo é criar o efeito "sinergia", em que o todo é maior que a soma das partes. (2+2=5). Apenas dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial das pessoas. No processo de qualidade total, gerenciar é sinônimo de liderar, coordenar. Significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, criar espírito de equipe.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

323. desenvolvimento de RH -É possível ter o máximo controle sobre os empregados, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. A qualidade do relacionamento das pessoas é a prioridade máxima da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

A empresa não realiza reuniões com frequência.

324. constância de propósitos -O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da qualidade total. É preciso ter coerência nas idéias e transparência nas ações.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

325. aperfeiçoamento contínuo -Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso empresarial e, por conseqüência, a própria existência da empresa, estão comprometidos com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. A empresa deve procurar oferecer aos clientes mais do que eles esperam, superar ao permanente questionamento de suas ações, à busca de inovações nos produtos, serviços e processos, à criatividade e à flexibilidade de atuação, à análise de desempenho com a concorrência, à ousadia de propor e assumir novos desafios, e à capacidade de incorporar novas tecnologias. Estes são os caminhos em busca da excelência.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

326. **gerência de processos** -A empresa é um grande processo com a missão de atender às necessidades dos clientes, por meio da produção de bens e grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte é o cliente. Quem corta o tecido é fornecedor de quem costura, que por sua vez é fornecedor de quem executa a próxima etapa.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

327. **delegação** -O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. É preciso delegar. Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes foi delegado. Delegar significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação, o que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. Porém os regulamentos e procedimentos não podem ser embaraço à solução de situações imprevistas, quando o bom senso deve prevalecer. Delegar a pessoas erradas pode ser desastroso.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

328. **disseminação de informações** -Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os objetivos empresariais.A transparência no fluxo de informações dentro da empresa é essencial. A comunicação com os clientes é imprescindível.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

329. **garantia de qualidade** -A base da garantia de qualidade está no planejamento e na formalização dos processos mediante documentação escrita de fácil acesso, permitindo identificar facilmente o que deve ser feito, e como. Fazer certo na primeira vez deve ser sempre a meta.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

330. **não aceitação de erros** -O padrão de desempenho na empresa deve ser "zero defeito", na busca da perfeição das atividades. Para tanto, todos devem ter clara noção do que é o certo. O custo de prevenir erros é sempre menor do que remediá-los. Treinamento adequado em cada etapa da produção é essencial. Porém, o erro construtivo deve ser aceitável, quando acontece na busca do aperfeiçoamento.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

331. ISO 9001- É política da empresa conquistar e manter o certificado ISO 9001 a fim de emprestar credibilidade de qualidade total a seus produtos e estar apta a concorrer no mercado internacional.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Apesar de já terem implantado o 5S na empresa, existe o objetivo para a certificação da ISSO 9001, porém, a empresa precisa ainda se organizar no que diz respeito à manuais internos, material por escrito.

27) Recebimentos de Caixa

332. Os recebimentos de caixa devem ser registrados por recibos apropriados, pré-numerados e arquivados seqüencialmente.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

333. Todo recebimento de caixa deve ser encaminhado diretamente à Tesouraria e não a departamentos de recebimento de correspondências ou outros.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

334. Endosso restritivo em nome da Companhia deve ser apostado nos cheques, no ato em que são recebidos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

335. Adequados controles físicos devem ser adotados para proteger os recebimentos efetuados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

336. Os recebimentos efetuados devem ser depositados de imediato em conta bancária da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

337. Cheques pré-datados devem ser mantidos em cofre, exercido estrito controle sobre eles, e na data, descontados de imediato nos bancos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

28) Recebimento de Mercadorias

338. As funções de recebimento de mercadorias devem fazer parte da organização responsável pelo controle da produção e materiais, e deverão estar separadas das funções de compras e contas a pagar.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

339. O pessoal do recebimento deve proceder à análise dos materiais e documentos, a fim de determinar se as condições deles estão de acordo com as ordens de compra.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

340. Ação corretiva adequada à função de compras e ao fornecedor deve ser tomada sobre divergências acusadas no recebimento, em tempo hábil.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

341. As inspeções de qualidade devem ser adequadas e criteriosas suficientemente para proteger os interesses da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

342. Os procedimentos sobre a manutenção de material, rejeitado na Companhia, devem ser adequados a fim de preservar os direitos a ressarcimentos pelo fornecedor.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

343. Quaisquer variações nos materiais recebidos devem ser evidenciadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

344. Parâmetros de aceitação de variações mínimas (para cima e para baixo) devem ser definidos pelos níveis gerenciais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

345. Cópias das Ordens de Compra emitidas pelo sistema devem ser enviadas ao Departamento de Contas a Pagar, e checagens devem ser efetuadas antes do seu pagamento, ou por via de sistema, quando aplicável.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

346. O recebimento de todo e qualquer material deve ser centralizado, salvo exceções aprovadas pela Direção.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

347. Todo recebimento de material deve ter seu registro efetuado quando da passagem pela portaria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

348. A área física da função de recebimento deve estar devidamente segregada das outras áreas.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

29) Reconciliações Bancárias

349. Todas as contas bancárias da Companhia devem ser controladas por meio do razão geral e devem ser conciliadas mensalmente. A conciliação consiste em identificar os itens não correspondidos pela empresa ou pelo banco, dentro de

um mesmo período, por detalhada comparação entre os registros da empresa e os extratos bancários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

350. Um resumo dos itens pendentes deve ser emitido, e ação corretiva deve ser tomada sobre itens continuamente pendentes.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

351. Os extratos bancários devem ser encaminhados diretamente às pessoas encarregadas das reconciliações, sem intermediários.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

352. A reconciliação de contas bancárias deve ser efetuada por pessoas independentes das demais funções.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

353. As funções de reconciliação devem ser devidamente supervisionadas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

354. No procedimento de reconciliação das contas, a seqüência numérica dos cheques deve ser controlada, devendo ser registrados os números faltantes para posterior seguimento.

0	1	2	3	4	5	na	2
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Não há controle de numeração dos cheques.

355. Os demonstrativos das reconciliações juntamente com os extratos bancários devem ser arquivados adequadamente, em ordem cronológica.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

30) Segurança

356. O acesso físico às instalações da Companhia deve ser permitido somente a funcionários ou pessoal autorizado.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

357. As propriedades da Companhia devem ser adequadamente protegidas por um sistema de alarme, ronda e iluminação durante a noite.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

358. Um sistema adequado de detecção de incêndio deve ser mantido

e periodicamente testado.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

359. A movimentação de pessoas e veículos deve sempre ser registrada na portaria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

360. As cargas dos veículos devem ser examinadas quanto ao seu conteúdo, em comparação aos documentos.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

361. Fora do horário de expediente o acesso às instalações da Companhia deve ser restrito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

362. O relacionamento da Companhia com as empresas de segurança deve ser definido por contrato.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

363. Os preceitos e critérios de segurança emanados pela CIPA devem ser seguidos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

364. Deve existir um procedimento a ser seguido em caso de ameaça de colocação de bombas ou explosivos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

365. Os guardas deverão dispor de instruções por escrito para o cumprimento de suas rotinas.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

366. Ensaios de evacuação das instalações devem ser efetuados periodicamente, sem prévio aviso.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

31) Seguros

367. Sempre que possível, a cobertura de seguros sobre quaisquer bens ou operações do grupo deve ser colocada por intermédio de corretora previamente selecionada e autorizada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

368. Todas as transações de importação e exportação deverão também estar cobertas por seguro adequado.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

369. Os créditos de exportação deverão também ter cobertura de seguro. A necessidade da cobertura sobre risco político ou comercial deverá ser avaliada conforme as características do importador.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

370. A cobertura de seguro sobre os ativos e inventários da Companhia deverá ser determinada de acordo com a Diretoria Financeira. A necessidade de cobertura de seguro contra sinistros deverá ser analisada, de acordo com o grau de risco de cada material.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

371. A necessidade de cobertura sobre riscos de tumulto, guerra e greve deverá ser avaliada. A necessidade de cobertura sobre riscos de tumulto, guerra e greve deverá

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

372. A cobertura sobre riscos de produtos fabricados pela Companhia (responsabilidade civil do produto) deverá estar em concordância com as políticas adotadas pela matriz, e com as normas locais.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

373. Qualquer saída de materiais da Companhia deverá estar devidamente coberta por seguro de transporte.

0	1	2	3	4	5	na	0
---	---	---	---	---	---	----	---

374. A cobertura de seguro de vida em grupo será definida pela Diretoria, e de acordo com as políticas da Matriz.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

375. É política da Companhia propiciar a seus funcionários a intermediação da cobertura de seguros de interesses pessoais, cujo custo é descontado em folha. Estas operações deverão ser objeto de um processo de aprovação formal do funcionário, quando da sua opção de compra e renovação.

0	1	2	3	4	5	na	na
---	---	---	---	---	---	----	----

376. A Diretoria avaliará a necessidade de cobertura sobre os seguintes itens:

- responsabilidade do produto.
- seguro fidelidade.
- roubo de valores em trânsito.

- roubo de materiais especiais.
- lucros cessantes.
- acidentes pessoais em viagens a serviço da Companhia.
- veículos e outros.
- responsabilidade civil

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

377. A contratação dos seguros deve ser formalizada antes da ocorrência dos riscos a serem cobertos.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

32) Serviços Administrativos

378. O uso de selagem automática de correspondência deve limitar-se ao que é de interesse da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

379. Deve haver controle sobre os cartuchos vazios de impressoras. Estes devem ser devolvidos em troca dos cartuchos novos. A empresa deve controlar e negociar os cartuchos vazios quando da compra, obtendo desconto em nota.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

380. As despesas incorridas pelos vários departamentos usuários deverão ser reatadas conforme seu efetivo uso.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

381. A contratação de serviços de telecomunicações e outras deve ser regidas por instrumento contratual sempre que aplicável.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

382. Controle adequado sobre multas incorridas pelos usuários de veículos da Companhia deve ser exercido, a fim de que elas sejam pagas pelo funcionário, e nunca pela empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

383. Um adequado sistema de arquivo morto deve existir, devidamente protegido contra a deterioração.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

384. O acesso ao arquivo morto da Companhia deve ser restrito e controlado. A movimentação de arquivos deve ser objeto de controle protocolado de entrega e devolução.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

385. Os detalhes das contas telefônicas devem ser fornecidos aos usuários a fim de que estes as analisem e aprovem.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

386. O acesso físico à área do departamento deve ser restrito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

387. O relacionamento com as agências de viagens deve ser objeto de contrato. Extratos das transações devem ser obtidos nas agências e reconciliados com os registros contábeis da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

33) Sistemas

São as seguintes as responsabilidades de sistemas, sob o ponto de vista de controles internos:

388. Adotar padrões para assegurar que a segurança de sistemas seja eficiente, acompanhando as mudanças tecnológicas, organizacionais de pessoal.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

389. Adotar padrões de auditoria (trilhas) das transações, e monitorar as tentativas negadas de acesso aos sistemas, principalmente sobre as informações confidenciais.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Justificativas:

Em desenvolvimento.

390. Criar um ambiente onde cada pessoa se tome responsável pelo bom uso das informações e dos recursos de processamento de dados da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

391. Estabelecer um sistema de autorização de acesso aos sistemas por classes de funções, a fim de assegurar que as informações sejam manuseadas e interpretadas por pessoal qualificado somente.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

392. Adotar métodos e controles que descentralizem a gestão de segurança e promovam o acesso às informações pelos usuários.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

393. Estabelecer métodos e procedimentos de segurança que garantam a continuidade das operações e negócios da empresa, protegendo recursos e informações críticas, mediante um sistema adequado de backups, e um plano de recuperação de dados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

394. Estabelecer um sistema de restrição de acesso às informações e recursos de informática ao pessoal autorizado somente.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

395. Adotar procedimentos por escrito, por meio de um manual de segurança de sistemas.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

34) Sucatas, Materiais Obsoletos e Rejeitados.

396. A sucata gerada deve ser segregada por tipo de material a fim de otimizar o seu preço. Um controle físico adequado deve ser exercido sobre a disposição, carregamento e pesagem dos materiais sucateados.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

397. Todos os materiais sucateados e obsoletos devem ser previamente inutilizados para evitar que terceiros revendam os materiais e prejudiquem as vendas e o conceito da empresa.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

398. A venda desses materiais deve ser precedida por análise nos departamentos envolvidos, a fim de determinar sua possível utilização, e resguardar o mercado dos produtos da Companhia.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

399. A doação de quaisquer materiais obsoletos a instituições só pode ser efetuada com autorização expressa da Diretoria.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

400. Os ganhadores de concorrências efetuadas para a venda de sucata devem ser analisados quanto ao seu crédito.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

401. A venda de sucatas e materiais obsoletos deve ser precedida de coleta de cotações de preço, ou de oferta pública.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

402. O resultado da venda de quaisquer materiais da Companhia a ela deve ser prontamente revertido.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

403. O acúmulo de estoques de materiais rejeitados por problemas de qualidade deve ser evitado, adotando-se as providências necessárias tão logo a rejeição aconteça, afim de eventualmente serem exercidos quaisquer direitos sobre os fornecedores.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

404. O pagamento das vendas de materiais sucateados deve ser feito mediante depósito na conta da Companhia, antes da retirada dos materiais.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

405. A destruição e venda de materiais obsoletos devem ser feitas em conformidade com as normas da Secretaria da Receita Estadual.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

35) Vendas

406. Deve haver uma segregação adequada entre o processamento dos pedidos, faturamento, despacho, e o contas a receber.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

407. Deve haver evidência da aprovação de crédito do Departamento de Crédito e Cobrança pelos níveis adequados.

0	1	2	3	4	5	na	3
---	---	---	---	---	---	----	---

408. O embarque das mercadorias não se deve subordinar à função de vendas, e sim a Expedição.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

409. A emissão das notas fiscais /faturas não deve ser função do Departamento de Vendas, e sim do Departamento de Faturamento (Fiscal).

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

410. Deve haver evidência de que todos os embarques sejam efetivamente faturados, e que haja conferência dos itens faturados.

0	1	2	3	4	5	na	4
---	---	---	---	---	---	----	---

411. Condições e preços especiais devem ficar evidenciados documentalmente, com aprovação prévia adequada.

0	1	2	3	4	5	na	5
---	---	---	---	---	---	----	---

Resumo dos Resultados

1	3	51	5	101	5	151	5	201	na
2	4	52	5	102	na	152	5	202	5
3	5	53	5	103	na	153	na	203	5
4	5	54	5	104	na	154	5	204	5
5	5	55	5	105	na	155	5	205	3
6	3	56	0	106	5	156	5	206	5
7	5	57	5	107	na	157	5	207	na
8	5	58	3	108	5	158	5	208	5
9	5	59	5	109	na	159	5	209	5
10	5	60	na	110	na	160	5	210	4
11	5	61	na	111	na	161	5	211	5
12	5	62	na	112	na	162	5	212	5
13	na	63	na	113	na	163	5	213	3
14	na	64	na	114	5	164	3	214	5
15	1	65	na	115	5	165	5	215	5
16	5	66	na	116	5	166	5	216	5
17	0	67	na	117	5	167	5	217	0
18	5	68	5	118	5	168	3	218	5
19	0	69	5	119	5	169	na	219	5
20	5	70	5	120	4	170	5	220	5
21	3	71	5	121	5	171	5	221	5
22	4	72	5	122	3	172	5	222	5
23	3	73	0	123	5	173	na	223	3
24	5	74	2	124	0	174	na	224	5
25	5	75	5	125	5	175	na	225	5
26	5	76	5	126	5	176	na	226	5
27	5	77	5	127	4	177	na	227	5
28	5	78	3	128	5	178	na	228	5
29	2	79	5	129	na	179	5	229	5
30	5	80	4	130	4	180	5	230	5
31	5	81	5	131	0	181	5	231	5
32	5	82	5	132	0	182	5	232	5
33	5	83	5	133	0	183	5	233	5
34	5	84	5	134	3	184	5	234	5
35	5	85	1	135	5	185	5	235	5
36	5	86	5	136	na	186	5	236	5
37	5	87	5	137	na	187	5	237	5
38	5	88	0	138	na	188	5	238	5
39	5	89	0	139	na	189	5	239	5
40	5	90	5	140	na	190	5	240	5
41	5	91	5	141	na	191	5	241	5
42	5	92	na	142	3	192	5	242	5
43	5	93	na	143	5	193	5	243	5
44	5	94	na	144	3	194	5	244	5
45	5	95	5	145	0	195	5	245	3
46	5	96	5	146	5	196	na	246	5
47	5	97	na	147	0	197	na	247	0
48	5	98	na	148	5	198	na	248	3
49	5	99	5	149	5	199	na	249	3
50	5	100	5	150	5	200	na	250	5

251	5	301	5	351	5	401	5
252	3	302	5	352	5	402	5
253	0	303	5	353	5	403	4
254	na	304	0	354	2	404	5
255	0	305	5	355	5	405	5
256	na	306	0	356	5	406	5
257	5	307	4	357	5	407	3
258	5	308	5	358	0	408	5
259	5	309	5	359	5	409	5
260	5	310	5	360	0	410	4
261	5	311	na	361	5	411	5
262	5	312	na	362	5		
263	5	313	na	363	5		
264	5	314	na	364	5		
265	5	315	na	365	5		
266	5	316	na	366	5		
267	5	317	na	367	5		
268	5	318	na	368	5		
269	na	319	na	369	5		
270	5	320	na	370	5		
271	5	321	4	371	5		
272	5	322	4	372	na		
273	5	323	3	373	0		
274	5	324	4	374	5		
275	5	325	4	375	na		
276	5	326	4	376	5		
277	3	327	4	377	5		
278	3	328	4	378	5		
279	3	329	3	379	5		
280	3	330	4	380	5		
281	3	331	3	381	5		
282	3	332	4	382	5		
283	na	333	4	383	5		
284	5	334	5	384	5		
285	5	335	5	385	3		
286	5	336	5	386	5		
287	5	337	5	387	5		
288	5	338	5	388	5		
289	na	339	5	389	3		
290	5	340	5	390	4		
291	5	341	5	391	4		
292	na	342	5	392	4		
293	na	343	5	393	5		
294	3	344	5	394	5		
295	5	345	3	395	3		
296	5	346	5	396	5		
297	5	347	5	397	5		
298	5	348	4	398	5		
299	5	349	5	399	5		
300	5	350	5	400	5		

Resumo		
0	21	6%
1	2	1%
2	3	1%
3	34	10%
4	24	7%
5	261	76%
na	66	
		345 100%