

FERNANDO OISHI

**CONTROLES GERENCIAIS E PROCEDIMENTOS INTERNOS
EM UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios do Setor de Ciências Sociais Aplicadas – Decont – Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Msc. Vicente Pacheco

**CUIABÁ
2004**

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Msc Vicente Pacheco pelas preciosas contribuições na
orientação desta pesquisa.

Aos colegas de classe que me proporcionaram momentos
alegres e um vasto conhecimento nos negócios nas mais
diversas áreas.

A Neusa Kawahara, minha companheira, esposa, mestre, mãe
e principalmente amiga pelo auxílio na pesquisa, no trabalho,
na vida, pela presença e apoio em todos os momentos.

Aos meus filhos Túlio Vinícios e Tamires, que foram uma das
maiores razões para que eu pudesse terminar esta
especialização.

A Deus por tudo.

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	02
1.2 OBJETIVOS.....	03
1.2.1 Geral.....	03
1.2.2 Específicos.....	03
1.3 JUSTIFICATIVA.....	03
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	04
1.5 RESUMO DOS CAPÍTULOS.....	05
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO GRUPO EMPRESARIAL E DA EMPRESA	06
2.1 HISTORIA DO GRUPO EMPRESARIAL – HOLDING.....	06
2.1.1 Valores Essenciais.....	07
2.1.2 Propósito Essencial.....	07
2.1.3 Foco no Setor de Transportes.....	07
2.1.4 Representações, Convênios e Associações.....	08
2.1.5 Consórcio.....	08
2.1.6 Instituições Financeiras.....	08
2.1.7 Corretora de Seguros.....	08
2.1.8 Comércio Eletrônico.....	09
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ABC-Z S.A.....	09
2.2.1 Filiais.....	09
2.2.2 Ramo de Atividade.....	09
2.2.3 Localização Geográfica.....	10
2.2.4 Mercado de Atuação.....	10
2.2.5 Principais Produtos e/ou serviços.....	11
2.2.6 Principais Tipos de Clientes.....	11

2.2.7 Organograma ou Departamentalização.....	11
2.2.8 Ciclo e/ou Processo Operacional.....	12
2.2.9 Nível de Crescimento dos Últimos Três Anos.....	15
2.2.10 Missão.....	16
2.2.11 Visão.....	16
3 CONTROLADORIA E AUDITORIA.....	17
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS – CONTROLADORIA.....	17
3.1.1 Conceitos de Controle.....	18
3.1.2 Controller.....	19
3.1.3 Controles Internos.....	21
3.1.4 Objetivos dos Controles Internos.....	21
3.1.5 Classificação dos Controles Internos.....	22
3.1.6 Controles Internos Estratégicos.....	24
3.1.7 Controle das Receitas.....	24
3.1.8 Controle dos Custos Indiretos.....	25
3.1.9 Controle das Despesas Administrativas.....	25
3.2 AUDITORIA.....	27
3.2.1 Considerações Iniciais – Auditoria.....	27
3.2.2 Formas de Auditoria.....	28
3.2.3 Auditoria Externa.....	30
3.2.4 Auditoria Interna.....	31
3.2.5 Objeto de Auditoria – Controles Internos.....	32
3.2.6 Relatórios de Auditoria.....	34
3.2.7 Tipos de Relatório.....	35
3.2.8 Aplicação dos Princípios Contábeis.....	35
3.2.9 Resolução CFC 986/2003.....	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RELATORIOS DE AUDITORIAS.....	38
4.1 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPTO. FINANCEIRO – CAIXA.....	39

4.1.1	Fechamento de Caixa.....	39
4.1.2	Cheques.....	40
4.1.3	Arquivos de Recibos.....	40
4.1.4	controle dos Saldos Bancários.....	41
4.1.5	Depósitos a Identificar.....	41
4.1.6	Observações Gerais.....	42
4.1.7	Comentários Finais.....	42
4.2	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO - - CONTAS A RECEBER.....	43
4.2.1	Carteira de Cobrança.....	43
4.2.2	Adiantamento a Funcionários Diversos.....	44
4.2.3	Adiantamento a Fornecedores Diversos.....	44
4.2.4	Adiantamento a Clientes.....	44
4.2.5	Observações Gerais.....	44
4.2.6	Comentários Finais.....	47
4.3	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO – - CADASTRO.....	47
4.3.1	Cadastro de Clientes.....	47
4.3.2	Assinatura nos Canhotos das Notas Fiscais.....	48
4.3.3	Contratos de CDCI.....	48
4.3.4	Observações Gerais.....	49
4.3.5	Comentários Finais.....	50
4.4	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FISCAL.....	51
4.4.1	Dados Cadastrais do Estabelecimento.....	51
4.4.2	Livros Fiscais Apresentados.....	51
4.4.3	Notas fiscais de Entrada.....	52
4.4.4	Notas fiscais de Saída.....	53
4.4.5	Procedimentos Diversos.....	53

4.4.6	Comentários Finais.....	54
4.5	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO – ESTOQUE PEÇAS E PNEUS.....	55
4.5.1	Demonstrativo do Levantamento.....	55
4.5.2	Estoque Físico – Peças.....	56
4.5.3	Estoque Físico – Pneus.....	58
4.5.4	Mini Inventário – Peças e Pneus.....	59
4.5.5	Comentários Finais.....	60
4.6	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS – - OFICINA.....	60
4.6.1	Ordens de Serviços em Aberto.....	60
4.6.2	Ordens de Serviços Encerradas.....	62
4.6.3	Ferramental.....	62
4.6.4	Observações Gerais.....	63
4.6.5	Comentários Finais.....	63
4.7	APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS – - GARANTIAS.....	63
4.7.1	Demonstrativo do Levantamento.....	64
4.7.2	Irregularidades Apuradas.....	64
4.7.3	Comentários Finais.....	66
4.8	ANALISE DA APRESENTAÇÃO DOS RELATORIOS DE AUDITORIA.....	67
4.8.1	Departamento Financeiro – Caixa.....	67
4.8.2	Departamento Financeiro – Contas a Receber.....	68
4.8.3	Departamento Financeiro – Cadastro.....	68
4.8.4	Departamento Fiscal.....	68
4.8.5	Estoque – Peças e Pneus.....	69
4.8.6	Departamento de Serviços – Oficina.....	69
4.8.7	Departamento de Serviços – Garantia.....	70

4.8.8 Resumo dos Relatórios Apresentados.....	71
5 CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

RESUMO

FERNANDO OISHI: Controles Gerenciais e Procedimentos Internos em uma Concessionária de Caminhões. Esta pesquisa tem por objetivo verificar os controles gerenciais e os procedimentos internos. Os dados foram extraídos dos relatórios de auditoria executado pela Holding do Grupo Empresarial X & Y. A empresa objeto de investigação, é uma concessionária de caminhões novos situado no estado de Mato Grosso, apesar de estar relativamente bem em termos econômicos e financeiros, esta demonstra sérias dificuldades em se manter dentro dos padrões exigidos pelo Grupo econômico conforme foi citado nos 07 (sete) relatórios de auditoria estudados. A revisão teórica, referenda diversos autores que auxiliaram a compreender os processos de controladoria, de auditoria e de diversos controles. Os relatórios de auditoria demonstram que a empresa tem falhas de procedimentos e controles em praticamente todos os departamentos auditados, isto leva a crer que os administradores não possuem segurança nas informações para tomadas de decisões, quando os mesmos desejam comparar e comprovar os relatórios contábeis, financeiros e operacionais. Verifica-se que de fato os controles visam proteger os ativos da entidade, prevenir fraudes, erros e observar o fiel cumprimento da legislação em vigor, os auditores nas observações relatadas nos relatórios, procuram de forma bem clara e simples sugerir, alertar e principalmente demonstrar as falhas de controles e procedimentos. Na análise geral dos relatórios, torna-se evidente que 57% dos relatórios de auditorias tem atribuição insatisfatória, 29% com classificação irregular e 14% menciona a empresa como organizada.

Palavras-chave: Controles Gerenciais, Procedimentos Internos, Relatórios de Auditoria.

INTRODUÇÃO

A empresa objeto deste estudo pode ser classificada como de porte médio na área de revenda de caminhões, encontra-se situada em Cuiabá-MT, faz parte de um grupo empresarial sediado em São Paulo-SP. A revenda que será analisada encontra sérias dificuldades para atender a solicitação contida nos relatórios de auditoria a fim de verificar os procedimentos existentes, que consiste em: analisar e acompanhar os controles gerenciais para que a mesma possa estar dentro das normas do grupo a que pertence.

São evidentes e previsíveis as conseqüências que acarreta para a entidade, quando a empresa auditada não segue os procedimentos adequadamente, tal diagnóstico pode se tornar perceptível ao realizar um breve levantamento dos dados físicos e contábeis, com o objetivo de verificar as fragilidades da empresa como um todo.

Esta falta de controle gera uma maior probabilidade de furtos e de espécies envolvendo funcionários, um aumento generalizado das despesas, um desconhecimento dos custos das mercadorias produzidas e vendidas mais especificamente à imprecisão de uma análise econômico-financeira para verificação da mesma, ambiente este que a empresa necessita otimizar lucros e dar continuidade para sua sobrevivência no segmento.

Segundo SHIME (2003, p. 55), ao comentar sobre a falta de controle interno ou controle interno deficiente “pode estimular desfalques ou dificultar a sua constatação e

cita algumas estatísticas. 5 a 10% do dinheiro destinado às compras das empresas são desviados, perda com furto do varejo está estimada em 2%, em 1996, pesquisa aponta que as perdas das empresas americanas correspondiam a 6% do PIB e por último as fraudes nas empresas rendem mais que o tráfico de drogas”.

Nesta perspectiva este estudo traz como hipótese inicial que nos relatórios de conclusão de auditoria da empresa objeto de pesquisa, realizada em 2002, ano este escolhido por ser um ano de calendário completo imediatamente anterior ao período atual (2003), constata-se que, 14% foram considerados de cunho satisfatório, ao passo que 86% podem ser considerados como regular ou deficiente conforme é demonstrado no relatório de auditoria da *Holding* do GRUPO X & Y (2002). Tais índices a priori parecem ser díspares, por se referirem a detalhes com que os auditores relatam, devido à complexidade administrativa de uma empresa no ramo de revenda de caminhões. Os acionistas freqüentemente relatam aos diretores, no mínimo mensalmente, que de fato é muitíssimo trabalhoso gerenciar este segmento que não envolve apenas a compra e venda de caminhões novos, como também a comercialização de veículos usados, a avaliação destes, a assistência técnica, garantias, revisões, peças, acessórios, pneus, recapagens e completando o ciclo operacional, as empresas coligadas no ramo de consórcio, corretora de seguros, financeiras e outros terceirizados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desta perspectiva demonstra-se como objeto principal de investigação, a seguinte questão:

Quais os motivos que influenciam, através de relatórios de auditoria, o acompanhamento dos controles gerenciais e procedimentos internos em uma concessionária de caminhões, pertencente a um mesmo grupo empresarial no Brasil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Analisar a empresa de revenda de caminhões no que concerne ao acompanhamento de rotinas e de controles gerenciais efetuados pela mesma.

1.2.2 ESPECÍFICOS

Apresentar e analisar os relatórios de auditoria no ano de 2002.

Demonstrar as atribuições concebidas pelos auditores nos relatórios de auditoria.

Detectar as irregularidades encontradas nos relatórios de auditoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica por poder apresentar contribuições para os administradores da empresa, oportunizando discutir e levantar dados que as auditorias internas detectaram. Podendo inclusive, melhorar os próprios controles internos já utilizados pela empresa, facilitar sua aplicabilidade e principalmente propiciando acompanhamento contínuo e eficiente à mesma.

Neste sentido, servirá também para outras empresas coligadas e as do mesmo ramo, que se beneficiarão deste levantamento de dados, propiciando ferramentas eficazes que certamente contribuirão para os planejamentos estratégicos, planos de marketing, orçamento matricial, orçamento de vendas, programa de participação nos resultados e demais planos de curto prazo que a empresa realiza mensalmente.

A auditoria interna da empresa pesquisada será beneficiada, já que trata basicamente de detectar erros e irregularidades. Com os dados do relatório gerencial devidamente corretos, o auditor poderá propor mudanças, caso encontre algum procedimento inadequado, afim de que todos possam estar de acordo com as normas do grupo.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o presente trabalho, a metodologia adotada teve como base pesquisas bibliográficas publicadas em obras nacionais e internacionais voltadas à temática de controles gerenciais.

Foram estudadas as legislações brasileiras voltadas ao tema, experiências científicas e informações obtidas na Internet em sites de fontes de alta confiabilidade, buscando referências, conceitos, instrumentos legais existentes e experiências nacionais na área de controladoria.

Com tais subsídios teóricos e metodológicos, esta investigação consistiu em descrever e analisar a empresa de revenda de caminhões no que concerne ao acompanhamento de rotinas e de controles gerenciais efetuados pela mesma. Tendo em vista melhor compreensão dos significados, buscou-se amparo nos estudos de OLIVEIRA (2001, P. 115), onde o mesmo afirma que a pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar dados, para tanto, utiliza-se dos conhecimentos da estatística afim de correlacioná-los. O “método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito”.

Nesta perspectiva a realidade, ou seja, a causa e o efeito, são analisados tal como se encontram, sem sofrer alterações por parte do pesquisador, pois, conforme ANDRADE (2003, p. 124), “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Tais investigações recebem a nomenclatura quanto aos objetivos de pesquisas descritivas, a qual segundo GIL (1995, p. 46), “têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Esta modalidade “são utilizadas habitualmente por pesquisadores sociais preocupados com atuações práticas”.

Ciente da necessidade de tomar os devidos cuidados na coleta de dados optou-se por estudar os relatórios de auditorias efetivadas no decorrer do ano de 2002, por ser este um ano completo, imediatamente anterior ao atual que é 2003, registrando, analisando e classificando-os com a finalidade de comparar as deficiências e irregularidades nos procedimentos com os controles existentes.

1.5 RESUMO DOS CAPITULOS

Neste estudo apresentamos na parte dois uma contextualização do Grupo Empresarial e a Empresa, para tanto realizamos a identificação institucional, mostramos a trajetória histórica do grupo empresarial e da empresa objeto de pesquisa, bem como, os processos operacionais para termos um conhecimento mais aprofundado e uma síntese dos departamentos.

No capítulo seguinte intitulamos de Controladoria e Auditoria, no qual utilizamos os estudos desenvolvidos por pesquisadores desta área e que deram sustentação na composição da base teórica, tendo em vista entendermos os conceitos, os controles internos, e outros diversos controles usados na controladoria.e na auditoria.

Realizada a fundamentação teórica organizamos um capítulo específico com o objetivo de apresentar e analisar os relatórios de auditoria. Ao todo fizemos uso de 07 (sete) relatórios de auditorias efetuados na empresa de revenda de caminhões, durante o ano de 2002.

Buscamos também organizar e sintetizar os resultados obtidos em um capítulo conclusivo, para que possamos comprovar a importância dos controles gerenciais e os procedimentos corretos para que a empresa pesquisada possa estar dentro das normas e padrões exigidos pelo grupo.

2. CONTEXTUALIZANDO O GRUPO EMPRESARIAL E A EMPRESA

2.1 HISTÓRIA DO GRUPO EMPRESARIAL – HOLDING

Em 1949 o principal acionista da empresa que será objeto de pesquisa, fundou a sua primeira empresa no interior do Estado de São Paulo, e comercializava caminhões e automóveis da marca Studbaker, caminhões Scânia Vabis, automóveis e comerciais leves DVW, tratores Massey-Harris, pneus Goodyear, Firestone, Brasil e Dunlop.

No segundo semestre de 1951, após 02 (dois) foi criada uma outra empresa para revender os produtos Mercedes-Benz.

Como a comercialização cresceu, houve a necessidade de se montar uma fábrica da Mercedes-Benz no Brasil, no ano de 1956, esta empresa passou a ser concessionária exclusiva dos produtos Mercedes-Benz, vendendo para um outro empresário as demais representações da empresa inicial.

Em 1958, uma das empresas do Grupo foi nomeada concessionária Toyota para comercializar a linha Bandeirante, iniciando assim a parceria com esta Fábrica.

Os atuais acionistas foram responsáveis pela criação e fundação em 1966 do consórcio de veículos.

Em setembro de 1971 foi criada a empresa ABC-Z S.A. Comércio de Veículos, a primeira empresa do Grupo X & Y no Centro Oeste, na cidade de Cuiabá-MT., a qual está em atividade até o momento.

2.1.1 VALORES ESSENCIAIS

- a) Política de caixa como modelo de gestão.
- b) Idoneidade e transparência total.
- c) Respeito aos parceiros
- d) Um novo posto de trabalho deve ser ocupado prioritariamente por um companheiro já das empresas do Grupo X & Y.
- e) Intransigência com o erro intencional como forma de exemplificar.
- f) Foco no negócio da vocação (veículos)
- g) A empresa acima dos interesses individuais, a partir do exemplo dos acionistas.

2.1.2 PROPÓSITO ESSENCIAL

“Mostrar permanentemente a capacidade de inovar, surpreender, arrancar a admiração e o respeito das pessoas e das empresas envolvidas no setor de atuação”

2.1.3 FOCO NO SETOR DE TRANSPORTES

As empresas do Grupo X & Y, atualmente considerada uma das 100 maiores organizações empresariais do país, vem cumprindo há mais de 50 anos uma trajetória construída através de serviços voltados para o setor de veículos, através da qual consolidou-se como líder brasileiro na distribuição de veículos e na administração de grupos de consórcios, além de ocupar a posição de destaque também nas áreas de seguros e operações de financiamento automotivo.

O banco de dados possui mais de um milhão de clientes, mais de 3.200 pontos de vendas e aproximadamente 4.800 colaboradores.

É o maior revendedor de caminhões Mercedes-Benz do Brasil e da Argentina, maior vendedor de automóveis Toyota no Brasil, maior vendedor de consórcios de caminhões do país, terceiro maior consórcio de automóveis, maior corretora privada de

seguros brasileiros possui 32 das 200 concessionárias de caminhões Mercedes Benz do Brasil, tem 11 das 74 concessionárias Toyota e o maior vendedor dos pneus Michelin no país.

2.1.4 REPRESENTAÇÕES, CONVÊNIOS E ASSOCIAÇÕES

O Grupo empresarial possui representações ou convênios com a Mercedes-Benz, Toyota, Unibanco, Bradesco Seguros, Bradesco Previdência, Marcopolo, New Holland, Bandag, Volkswagen, GM, Daewoo, Daihatsu e Michelin.

O Grupo também possui associações com o Unibanco, Rio Diesel, Consórcio Nacional Ford, Igara Gás Natural e Cargo Park.

2.1.5 CONSÓRCIO

O carro chefe do Grupo é a área de consórcio que é o pioneiro no setor de transportes na revenda de caminhões, ônibus e carretas, carros e utilitários nacionais e importados.

Conta com a parceria das melhores marcas do mercado possui mais de 30 filiais e está presente em mais de 1.500 pontos de vendas, espalhado por todo país.

2.1.6 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O Banco D & B está associado ao Unibanco desde 1.998, com atuação integrada às redes de distribuição de veículos, o Banco oferece soluções inovadoras para as pessoas físicas e empresas adquirentes de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, implementos rodoviários e motos e está presente em mais de 3.000 cidades.

2.1.7 CORRETORA DE SEGUROS

Atuando há mais de 15 anos no mercado de seguros é a maior corretora privada do Brasil (Balanço anual, Gazeta Mercantil 2002/03), com uma carteira contendo mais de 100.000 clientes e podendo ser considerada a maior rede de atendimento do país.

2.1.8 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O Grupo passou a oferecer em 2002, soluções completas à Comunidade Eletrônica de Compras.

Para o mercado de consumidores, o Grupo oferece todos os produtos os quais mantêm representações.

2.2 HISTÓRIA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ABC-Z S.A.

Em setembro de 1971 foi criada a empresa ABC-Z S.A. Comércio de Veículos, a primeira empresa do Grupo X & Y no Centro Oeste, na cidade de Cuiabá-MT., que está em atividade até o momento.

2.2 FILIAIS

Em 1984 foi criada uma Filial em Rondonópolis-MT, distante 212 km da capital, posteriormente transformada em 1991, uma revenda plena (Matriz). No início de 2000 foi incorporada, tornando-se novamente em filial, visando dar maior agilidade aos negócios do grupo e com isso os processos administrativos de contabilização, finanças, folha de pagamento, dentre outros foram centralizados em Cuiabá..

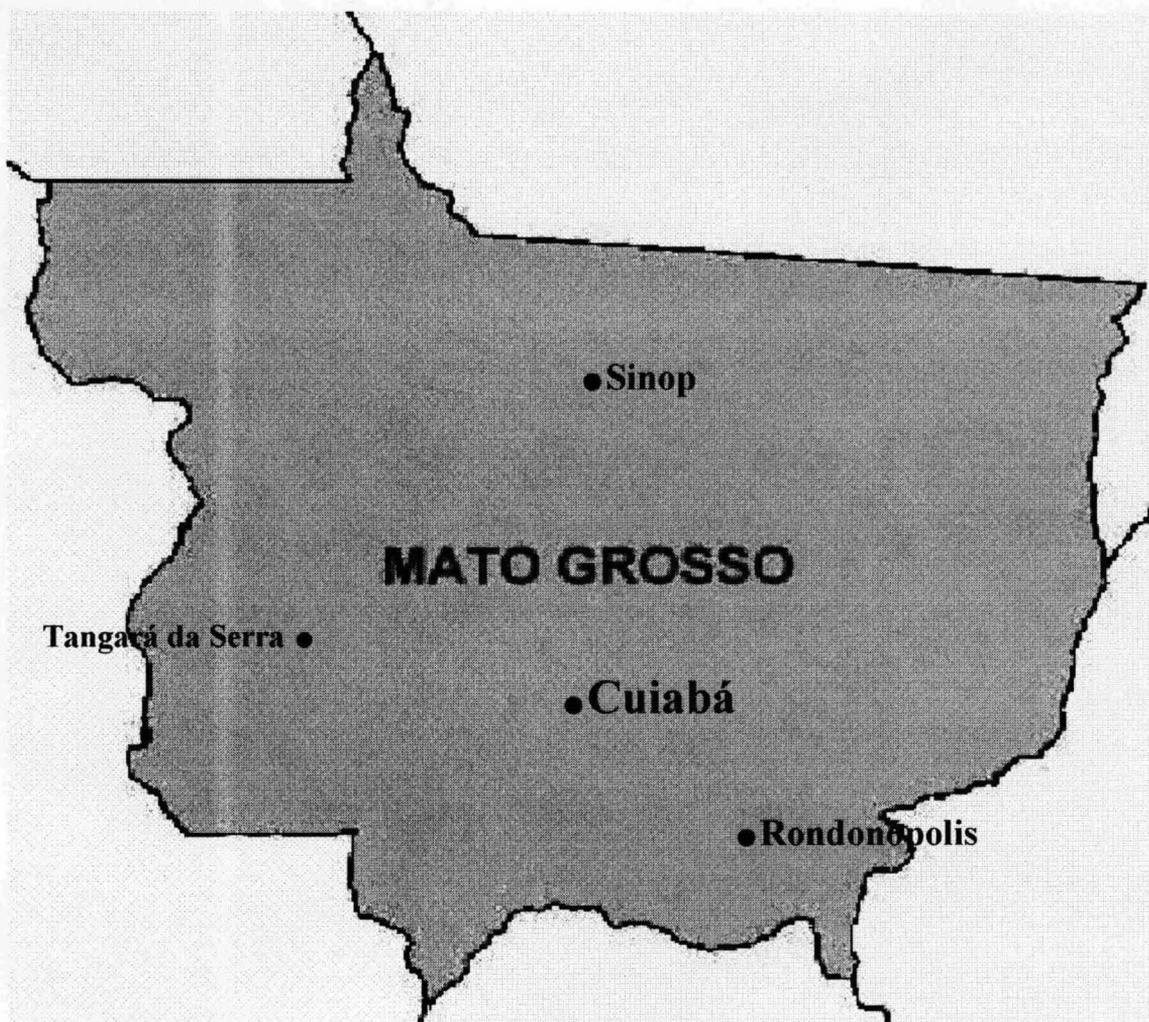
No mesmo ano foi instalada uma Filial em Sinop-MT, distante 520 km de Cuiabá.

Em 1998 foi criada uma Filial em Tangará da Serra-MT, distante 300 km de Cuiabá.

2.2.2 RAMO DE ATIVIDADE

O comércio e a intermediação de caminhões novos e usados, seus acessórios, peças, motores, equipamentos gerais, e assistência técnica; pneus para caminhões, utilitários e máquinas agrícolas e oficina de recauchutagem de pneus a frio.

2.2.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA



FONTE: Manual de Integração, sem escalas, Cuiabá, outubro/2003.

2.2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

Setor de transportes em geral e ou todas as pessoas físicas e jurídicas que buscam soluções para as necessidades de transportes nos seus negócios.

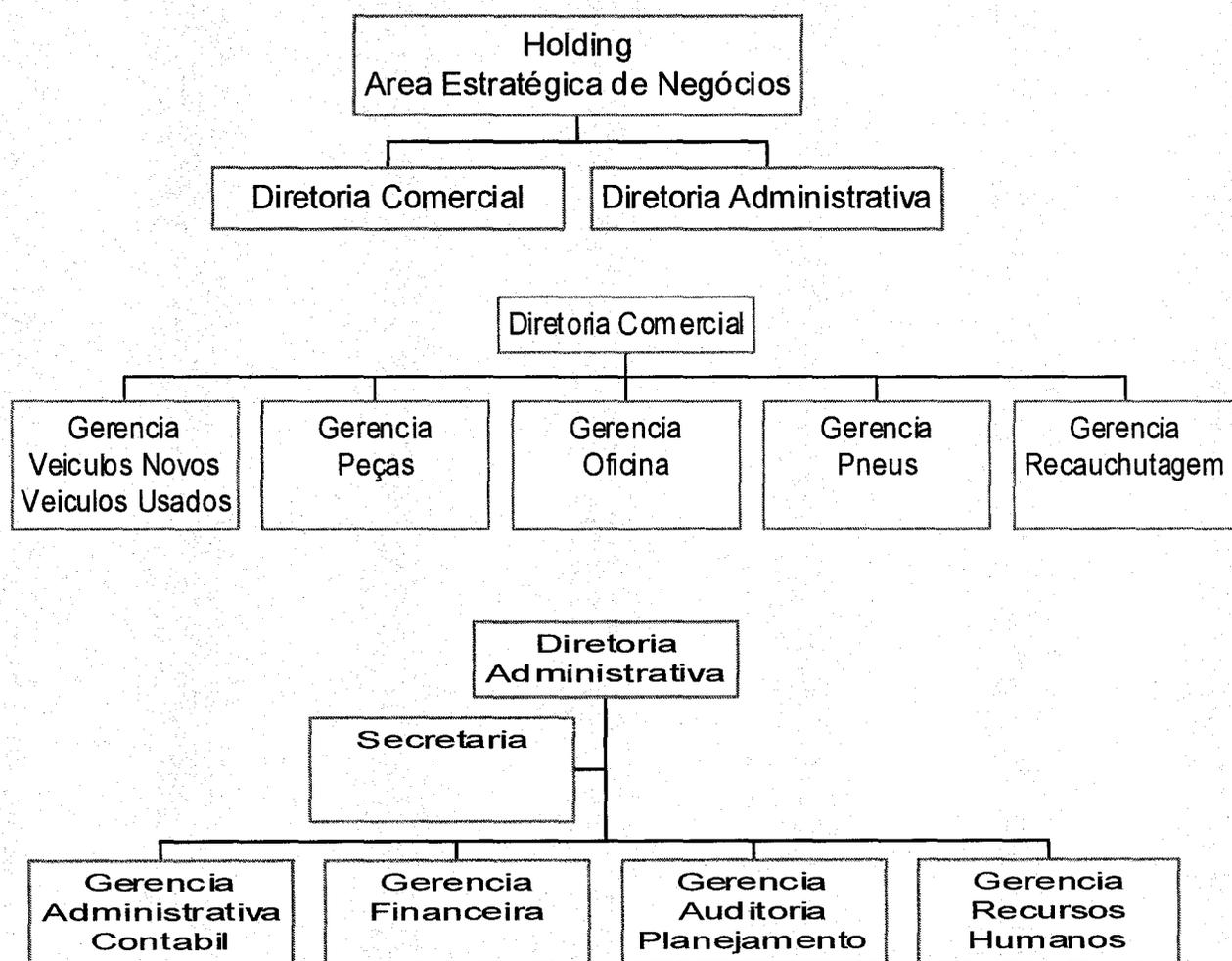
2.2.5 PRINCIPAIS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Veículos comerciais (caminhões) leves, médios, semipesados, pesados, ônibus, micro-ônibus, pneus para caminhões e agrícolas, recauchutagem de pneus a frio, assistência técnica, revisões, garantias etc.

2.2.6 PRINCIPAIS TIPOS DE CLIENTES

Grandes frotistas, transportadoras, supermercadistas, órgãos públicos, agricultores, pecuaristas, atacadistas e varejistas.

2.2.7 ORGANOGRAMA OU DEPARTAMENTALIZAÇÃO



FONTE: Manual de Integração, Cuiabá, outubro/2003.

2.2.8 CICLO E/OU PROCESSO OPERACIONAL VEICULOS NOVOS

Em uma concessionária de caminhões novos, existem basicamente 02 (dois) tipos de negociações.

A primeira é o “FAREVENDA”, uma abreviação de faturamento da revenda, onde a concessionária compra o veículo do fabricante e posteriormente revende para o cliente final.

Nesta modalidade o cliente não paga a diferença de alíquota, exigida pelo Detran para liberação do documento do caminhão nos veículos adquiridos de outra Unidade da Federação.

O veículo é entregue em Cuiabá, e a empresa não recebe do Fabricante uma comissão.

A segunda é o “FADIRETO”, uma abreviação de faturamento direto do fabricante ao consumidor final.

Nesta modalidade, o cliente deve recolher na barreira ou antecipadamente, uma diferença de alíquota de 5% calculada sobre a base de cálculo do ICMS.

Normalmente o local de entrega é em São Paulo, ficando o frete a cargo do cliente e a empresa recebe do fabricante uma comissão pela intermediação da negociação.

Para o cliente, praticamente não existe diferença no desembolso final gasto na aquisição do bem tanto no Fadireto como no Farevenda, entretanto tudo é negociado de acordo com a quantidade, o modelo, o frete, o seguro etc.

As garantias e revisões para ambas as modalidades não sofrem alterações.

PARTICULARIDADES	FADIRETO	FAREVENDA
Diferença de alíquota	Sim (5% valor do bem)	Não
Local de entrega	São Paulo	Cuiabá
Comissões do Fabricante	Sim	Não

A ferramenta utilizada é o “Multivendas”, onde o vendedor é monitorado e acompanhado em todas as visitas a clientes através de dados fornecidos pelo mesmo. No sistema consta toda a frota, cotas de consórcio, cascos de seguros, clientes não prospectados e bolsão de clientes. É também utilizado o próprio banco de dados da empresa, já que as empresas do Grupo X & Y atuam sinergicamente (Concessionária, Consórcio, Seguros, Instituição Financeira), a idéia é centralizar o cliente que é único em uma só base de dados. Afinal, se o cliente compra um caminhão, o mesmo certamente será um cliente potencial de peças, oficina, pneus, seguros, consórcio, financiamento etc.

VEICULOS USADOS

Na comercialização de veículos novos, eventualmente entra na negociação um veículo usado, levando o cliente a pagar a diferença à concessionária. Além da troca, existe também a intermediação de veículos consignados, onde a empresa apenas cobra a intermediação sem adquirir o veículo para estoque.

PEÇAS

As peças são adquiridas diretamente pelo fabricante dos caminhões Mercedes-Benz. O controle de estoque ou estocagem é o item que mais exige cuidado. A Matriz centraliza os estoques estratégicos e sem giro (180 dias) e as Filiais trabalham apenas com itens de giro rápido. A diversificação de modelos de veículos e sucessivos lançamentos dificultam a disponibilização imediata. Os principais produtos comercializados são as peças e motores de reposição genuínas, lubrificantes e acessórios para veículos Mercedes-Benz. A falsificação de peças é uma das grandes preocupações do setor. A cada dia a indústria da pirataria se aperfeiçoa dificultando a identificação visual por parte do consumidor. A estimativa do Sindicato Nacional da indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS) é de que a cada

dez peças comercializadas uma é pirata. Dependendo do produto, como rolamentos, este índice aumenta. Com a modificação da legislação do ICMS no Estado de MT, a pessoa jurídica quando adquire peças fora do estado tem a obrigação de recolher a diferença para os cofres do Estado, isto a principio coloca os concorrentes em um mesmo patamar de igualdade.

OFICINA

Como qualquer concessionária neste país, o departamento de Oficina atende quase que exclusivamente os caminhões em garantia, revisão, os seminovos e alguns contratos de manutenção. Os consultores e mecânicos são especialistas e treinados pelo Fabricante, afinal os caminhões são na sua maioria eletrônicos e necessitam de um conhecimento técnico apurado. Os grandes frotistas são atendidos pelo agendamento eletrônico, onde o cliente é contatado para uma revisão agendada na manutenção do veículo sem perda de produtividade (normalmente são realizados nos finais de semana ou estabelecido pelo cliente.)

PNEUS

Como revendedor exclusivo dos pneus michelin (caminhões) para Mato Grosso, o departamento vende 90% de pneus radiais e 10% de diagonais. Dos radiais, 60% são pneus para caminhões extrapesados e 40% para outros modelos (leves, médios, semi, pesados etc).

A Matriz efetua seu próprio pedido junto a Fábrica, visando abastecer diretamente a Filial de Tangará.

A Matriz atende as filiais do estado de Mato Grosso com referência a novas estratégias de vendas, marketing, desova, política de preços, política de estoque etc.

As vendas realizadas em Cuiabá são entregues por veículos internos e para outras localidades através das transportadoras.

Em Sinop, a filial efetua seu próprio pedido junto ao Fabricante e na falta de produtos recorre a Matriz. As vendas efetuadas em Sinop são entregues pelos vendedores externos em seus carros próprios (cerca de 40% da venda total). As vendas para as cidades circunvizinhas de Sinop, tais como Sorriso, Colider, Mutum e outras localidades são entregues por transportadoras (cerca de 40% da venda total).

Em Tangará, a Filial abastece seu estoque utilizando os pneus da Matriz.

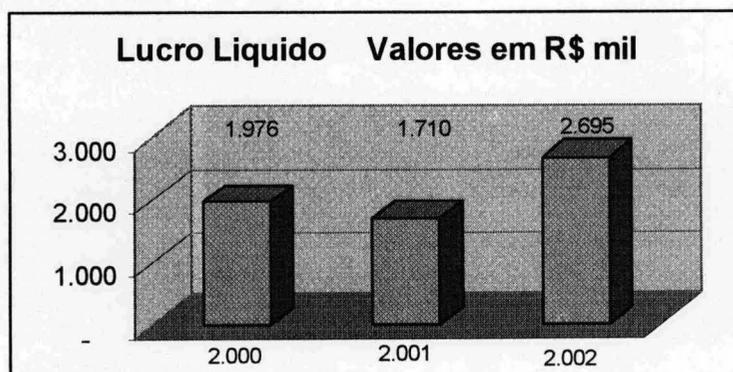
Os pneus vendidos em Tangará são entregues por veículo interno e na região são entregues por transportadoras.

Em Rondonópolis, a Filial efetua seu próprio pedido junto ao Fabricante. Os pneus vendidos em Rondonópolis são entregues por veículo interno e na região são entregues por transportadoras.

2.2.9 NÍVEL DE CRESCIMENTO DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

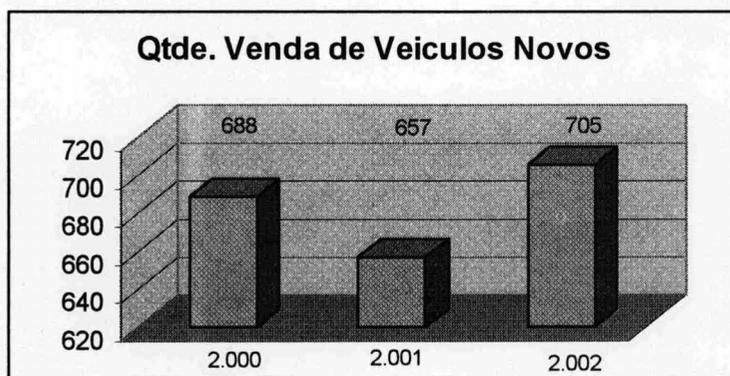
Lucro Líquido – O ano de 2002 foi excelente, superando 2001 em 57,60% e 2000 em 36,39%.

O fator preponderante pela excelente performance de 2002 foram as maiores quantidades de vendas de caminhões extrapesados (de maior valor).



FONTE : Relatório da Convenção Anual, Março/2003

Quantidades de Vendas de Veículos Novos – Embora a quantidade não tenha acompanhado o mesmo patamar do resultado líquido obtido, a variação deve-se principalmente a maior quantidade de veículos vendidos no segmento de extrapesados.



FONTE : Relatório da Convenção Anual, Março/2003

2.2.10 MISSÃO

Nossa missão é sermos reconhecidos como a melhor empresa em oferecer soluções para as necessidades dos segmentos de transportes com qualidade e credibilidade, onde superaremos as expectativas do cliente em veículos comerciais, ônibus, componentes e serviços.

2.2.11 VISÃO

Ser a empresa referência no segmento de caminhões e ônibus novos e usados, peças e motores, assistência técnica, pneus michelin e recapagens recamic, onde conquistaremos o entusiasmo do cliente por meio de melhoria contínua.

Ser uma empresa integrada que alcança valor máximo de recursos e conhecimentos compartilhados, sem perder o foco nas necessidades de nossos clientes.

3. CONTROLADORIA E AUDITORIA

PARTE I

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS – CONTROLADORIA

O terceiro executivo na hierarquia do Grupo X & Y a que pertence à empresa a ser pesquisada, tem o cargo de Diretor Financeiro e Controller.

De fato, está sob sua responsabilidade os departamentos de controle e auditoria. É de conhecimento de todos os funcionários que estão ligados à área contábil e financeira que tanto os acionistas quanto os diretores atuais, primam por ter uma contabilidade apurada, transparente e que todas as diretrizes são norteadas pelos dados contábeis.

OLIVEIRA (2.002, p. 13) define que se pode entender Controladoria “como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.”

Segundo MOSIMANN (1999, p. 88), “a controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques”.

- a. como um órgão administrativo com missão, funções, e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e

- b. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências “.

De uma maneira mais objetiva, existe o departamento de controladoria no referido Grupo devido ao aumento da complexidade de procedimentos exigidos nas organizações empresariais em face de sua grandiosidade, a interferência do governo em assuntos fiscais, a necessidade de adequação devido a acirradas concorrências e principalmente com o objetivo de analisar gerencialmente os dados contábeis, afinal, quanto maior a empresa, maiores serão os problemas a serem enfrentados.

3.1.1 CONCEITOS DE CONTROLE

BRISOLLA (1990, p. 94) conceitua o controle como :

“Um processo de verificação prévia, concomitante ou a posteriori que ocorre num lapso de tempo para conhecer a evolução no desempenho de um sistema ou de uma atividade, através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução dos objetivos esperados”.

Besta apud HERRMANN (1978, p. 87) afirma que

“se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle”

Para FIGUEIREDO & CAGGLIANO (1997, p. 46), controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos.

Segundo PADOVEZE (1.988 p. 52), ao comentar sobre o processo decisório, ratifica que o processo de gestão caracteriza-se pelo ciclo planejamento, execução e controle. Enfatiza ainda que:

“O controle é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas”

MOSIMANN (1999, p. 72) afirma que, o “controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultado daí ações que se destinam a corrigir distorções).”

Os conceitos apresentados levam evidentemente aos objetivos de controle, que consistem na verificação permanente dos fatos, oferece segurança à administração, possibilita a identificação de erros e ineficiência e permite uma pronta atuação do tomador de decisão, visando corrigir os desvios em relação ao plano original.

3.1.2 CONTROLLER

NAKAGAWA (1993, p.13) afirma que o controller “desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exercem uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”

PEIXE (2002, p. 31) acrescenta que:

“o controlador é algo mais do que o contador e algo menos que um diretor. Além de sua responsabilidade por coletar dados, o controlador também pode ser responsável pela análise dos dados, por salientar seu significado à administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Portanto, o controlador não toma decisões, mas oferece opções aos gestores para que estes decidam de acordo com suas competências e habilidades gerenciais”.

Nesta mesma linha de raciocínio, KANITZ (1977, p. 6-8) descreve que o controlador “pode ter várias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes”, mais ainda, “o controlador, mais do que qualquer outro elemento é candidato nato a presidente da empresa – que ele conhece mais do que ninguém”.

HECKERT e WILSON (apud MOSIMANN (1999, p. 95-96) estabelecem algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas do cargo de controller. Os princípios que devem nortear o trabalho de um controller são os seguintes: “Iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.”

OLIVEIRA, PEREZ E SILVA (2002, p. 19) sintetizam o que acontece nas empresas em geral, inclusive no Grupo e a empresa em questão, objeto de pesquisa, onde os mesmos afirmam que nas empresas de menor porte o controller seria também o responsável por outras atividades, tais como: informática, finanças, departamento pessoal etc. Pode também o controller, receber a denominação, como por exemplo, Gerente Administrativo-Financeiro.

TUNG (1974, p. 26) apresenta uma definição da função do controller escrita por J. B. Heckert e J. D. Wilson, em seu livro *Controllership*, que o compara a um navegador:

“Ao controller não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo, representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se acha, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas para que o navio chegue ao destino.”

Em vista disto, o controlador deve ser completo, isto é, um profissional que deve ter experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Atualmente o cargo de Controller está muito valorizado no mercado de trabalho, em consequência direta das necessidades das empresas em sobreviver no mercado mundial.

3.1.3 CONTROLES INTERNOS

Os controles existem porque o ser humano está sujeito a erros, esquecimentos, imperfeições e principalmente por que se trata de uma ferramenta gerencial imprescindível para que a missão de qualquer empresa seja concretizada.

MOSIMANN (1999, p. 90) enfatiza que: “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade”, desta forma, sem controles, não há como uma organização sobreviver se norteando pela sorte, favorecimentos ou obra do acaso.

3.1.4 OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS

Os principais objetivos dos controles internos consistem em apurar as informações para que as mesmas possam ser utilizadas para as tomadas de decisões, comparar e comprovar os relatórios contábeis, financeiros e operacionais, proteger os ativos da entidade, prevenir erros e fraudes, ferramenta gerencial para localização de erros, registrar corretamente e adequadamente as diversas operações, acompanhamento da eficiência do pessoal por meio de relatórios, conferir a real situação dos passivos da empresa, com o correto e adequado registro das provisões, perdas reais e previstas, acompanhamento através de autorização de todos os gastos incorridos da empresa e observar o fiel cumprimento da legislação em vigor.

OLIVEIRA, PERES JR E SILVA (2002, p. 85), através da figura abaixo, sintetiza os principais objetivos.

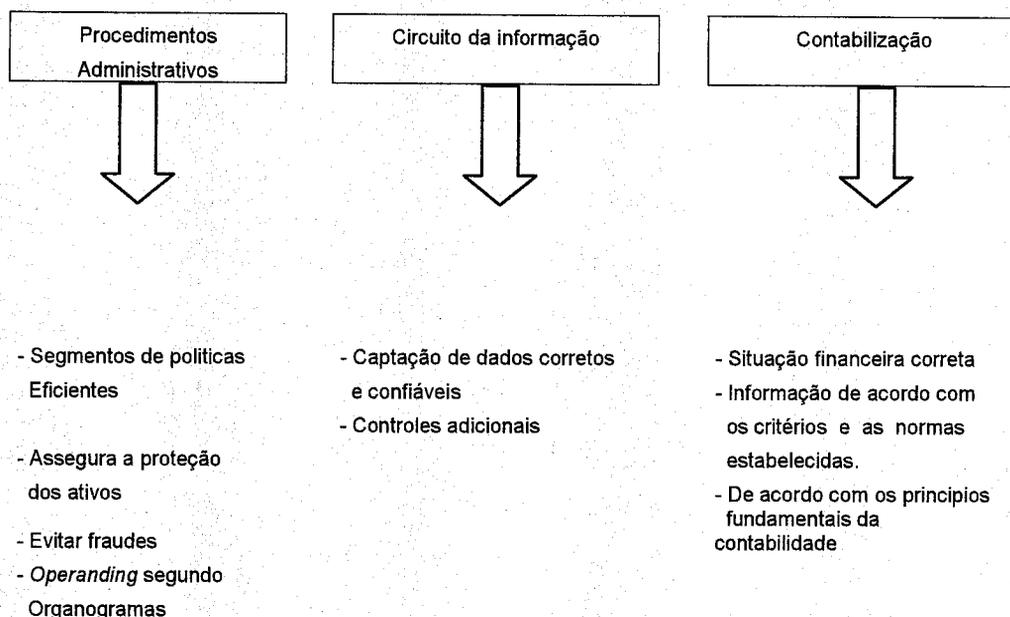


Figura – Objetivos dos controles internos

3.1.5 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

Os controles em uma organização podem ser classificados da seguinte forma.

a) Controles do sistema contábil e de informações

É quando estes sistemas devem fornecer à administração meios de identificar os erros ou omissões nos registros. Como exemplo de controles pode-se estar a avaliação, a qualidade da informação, a correta utilização da informação e os relatórios analíticos e detalhados para os usuários.

b) Controles organizacionais

Compreende a implantação para uso rotineiro dos métodos administrativos e operacionais da organização.

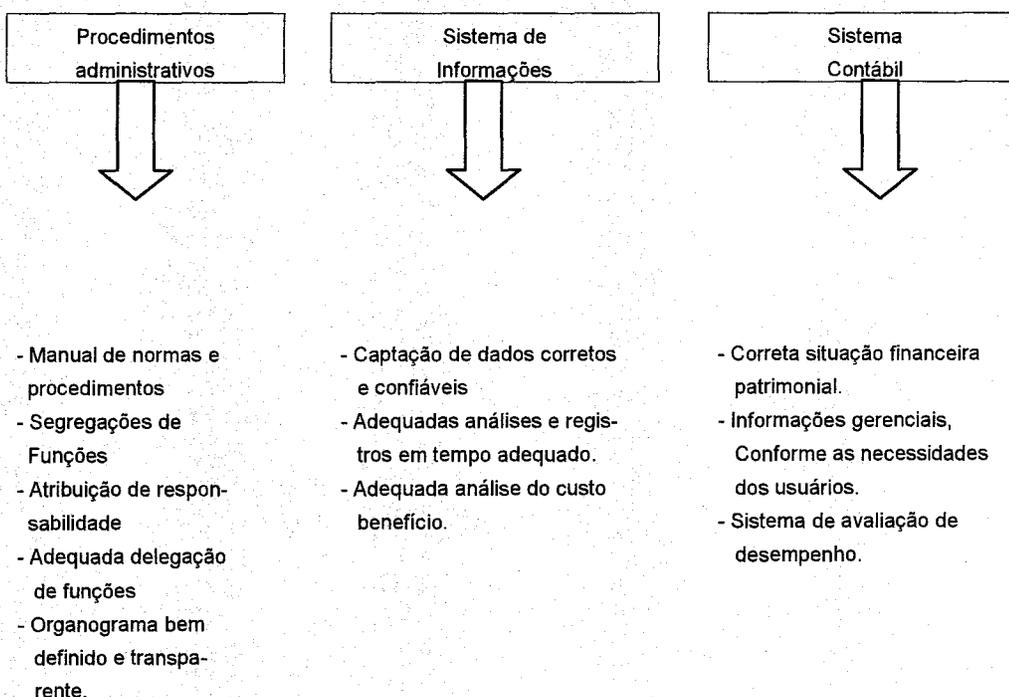
Como exemplo podem se mencionar as segregações de funções, a definição da delegação de autoridade, os procedimentos para as aprovações e autorizações e os parâmetros para a medição e a quantificação do desempenho operacional.

c) Controles de procedimentos e do fluxo de documentação

São os controles inseridos no fluxo diário da documentação, para garantir que a informação será conferida nos estágios seguintes.

OLIVEIRA, PERES JR (2002 p. 87), através da figura abaixo, resume a classificação dos controles internos, distinguindo os procedimentos administrativos, sistema de informações e contábil.

Procedimentos administrativos, sistema de informações e o Sistema contábil



3.1.6 CONTROLES INTERNOS ESTRATÉGICOS

Os controles internos estratégicos, também podem ser chamados de controles de gestão. O termo gestão deriva do latim “gestione” e significa gerir, gerência, administração.

NAKAGAWA (1993 p. 39) conceitua gestão como a “atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades.”

Segundo ensina CATELLI citado por MOSIMANN (1999, p. 28), “gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos”, assim sendo pode-se sintetizar que é um conjunto de decisões e ações determinadas previamente para administrar uma organização, orientado por resultados ou objetivos econômicos.

3.1.7 CONTROLE DAS RECEITAS

O controle deve ser em termos da análise das diferenças entre as vendas e reais e orçadas. Feita esta primeira análise, evidentemente que os gestores estarão mais preocupados nas rentabilidades obtidas nas vendas realizadas do que propriamente nas vendas.

FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 242) destacam que, normalmente são aplicadas na análise das vendas três diferentes variações, que são:

- 1 - Variação de preço de venda.
- 2 - Variação no volume das vendas
- 3 - Variação no mix das vendas.

3.1.8 CONTROLE DOS CUSTOS INDIRETOS

Os custos podem ser classificados em duas categorias: fixos e variáveis. O controle dos custos indiretos necessita de um método de controle que leve em conta a possibilidade de mudanças no volume de saídas de produção durante o período planejado.

Conforme resume FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 248),

“o controle dos custos indiretos, em separado dos custos diretos, permite aos contadores a possibilidade de mudar o nível de produção durante o período planejado. Os orçamentos flexíveis fornecem esse método, calculando para cada departamento uma série de previsões orçamentárias para os diversos níveis de volume dentro de um limite normal de operação”.

As distorções verificadas deverão ser analisadas em profundidade e verificadas se são significantes, controláveis e de quem é a responsabilidade.

3.1.9 CONTROLES DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

São despesas relativamente fixas, no curto prazo. Diferentemente do controle dos custos nas atividades fabris, normalmente ainda não é feita nas atividades administrativas.

Os gestores não conseguem detalhar e acompanhar a quantificação destes gastos.

Freqüentemente em reuniões sobre os resultados obtidos em certo período, o foco é somente sobre as receitas. Os gestores conseguem justificativas quando falam sobre quantidades, rentabilidades e participação, quando se tratam de vendas. É difícil comparar e quantificar os gastos de despesas administrativas com um parâmetro externo ou de concorrentes.

FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997,p. 52), afirma que “os controles dos custos administrativos é uma das tarefas mais difíceis do controle gerencial e conclui que as decisões a respeito do orçamento de custos administrativos serão baseadas, principalmente, no planejamento e na experiência dos executivos.”

PACHECO (2002 p. 55), conceitua gasto como “tudo aquilo que é consumido durante o processo de produção de um bem ou de um serviço. Os gastos dividem-se em duas categorias básicas: custo e despesa”

A falta de um método que determine os níveis apropriados de gastos dificultando o controle destas despesas operacionais. Não é possível determinar onde uma mudança nesses gastos representa melhora no desempenho.

Segundo MASCARENHAS & ANDRADE (2001) “é através do orçamento é que se negocia a produtividade para o próximo ano, buscando ganhos significativos de redução de custos. Com esta ferramenta, o controle é duplo e realizada de forma cruzada pelo gerente e por uma nova figura: o gestor de pacote um especialista responsável pela análise de determinado gasto em todas as unidades da empresa”

Partindo deste princípio, a Fundação de Desenvolvimento Gerencial criou o Orçamento Matricial, em que as despesas de uma empresa “X” são comparadas com outras empresas de um mesmo grupo empresarial. De posse desta comparação, a FDG traça uma régua do gasto desta despesa entre várias empresas e determina um gasto médio que será padrão para todas. Exemplificando, o gasto médio com limpeza por m² de uma empresa “X” deverá ser o equivalente ao gasto com a empresa “Y” e quaisquer variações relevantes, o gestor fará as devidas correções, adotando a melhor prática existente na organização.

PARTE II

3.2 AUDITORIA

3.2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS – AUDITORIA

A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, validação de um sistema, atividade ou informação, sempre objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

Pacheco define como o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial, fundamentada em normas e princípios, sobre sua adequação.

Face ao seu poder investigativo, o termo Auditoria é uma palavra de impacto em determinado momento.

A auditoria surgiu como consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento de grandes empresas.

Segundo FRANCO E MARRA (2001, p. 39) a auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, que como dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir grandes companhias. O termo auditor surgiu na Inglaterra por volta de 1314 praticado nas contas públicas conforme registro na Enciclopédia Britânica.

Com a vigência da Lei 4.728/65, surge no Brasil a expressão “AUDITORES INDEPENDENTES”.

Em consequência da criação da CVM (L-6.385/76), esta assumiu os poderes, antes atribuídos ao Banco Central do Brasil, para registro e fiscalização dos auditores independentes habilitados a procederem a AUDITORIA.

Além da CVM, incluem-se como principais órgãos relacionados com os auditores o Instituto Brasileiro de Contadores-Ibracon, o Conselho Federal de Contabilidade-CFC, os Conselhos Regionais de Contabilidade-CRC e o Instituto de Auditores Internos do Brasil (OIO).

As novas normas editadas pela Instrução CVM nº 308 de 14-5-99, para o registro de auditores independentes, são muito mais rigorosas do que as anteriores, além de inovadoras em vários itens, estabelecendo obrigações que não se encontram nem mesmo na legislação de nações mais adiantadas. A linha principal adotada na referida instrução é a da experiência profissional e da capacidade técnica dos pretendentes a registro, o qual destaca-se a norma que exige exame de qualificação técnica.

3.2.2 FORMAS DE AUDITORIA

Segundo FRANCO E MARRA (2001, p. 205-206) as auditorias poderão ser classificadas da seguinte maneira.

- 1 De acordo com a extensão do trabalho
 - Auditoria Geral (de todas as demonstrações contábeis, em conjunto)
 - Auditoria parcial ou específica (de uma ou algumas demonstrações ou itens patrimoniais).
 - Revisão limitada (exames parciais, sem aplicação de todas as normas de auditoria).

- 2 De acordo com a profundidade dos exames
 - Auditoria integral (revisão analítica de todos os registros contábeis).
 - Auditoria por testes (amostragem)

- 3 De acordo com sua natureza
 - Auditoria permanente continuada ou periódica.
 - Auditoria eventual ou especial
 - Auditoria de balanços com fim específico

- 4 De acordo com os fins a que se destina.
 - Acautelar interesses de acionistas e investidores
 - Permitir melhor controle administrativo
 - Apurar erros e fraudes
 - Julgar concessão de crédito
 - Apurar o valor real do patrimônio líquido da entidade
 - Dar cumprimento a obrigações fiscais
 - Atender as exigências legais
 - Confirmar a exatidão das demonstrações contábeis

- 5 De acordo com as relações do auditor com a entidade auditada
 - Auditoria externa
 - Auditoria interna”

3.2.3 AUDITORIA EXTERNA

Auditoria externa ou independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista.

No início, as empresas eram de capital fechado e pertenciam a grupos familiares, porém com o acirramento da concorrência e a necessidade de investir no desenvolvimento tecnológico para tornar os produtos mais competitivos no mercado, as empresas tiveram de captar recursos juntos a terceiros, principalmente mediante empréstimos bancários em longo prazo e abrindo seu capital social para novos acionistas.

É evidente que os novos acionistas precisavam conhecer a posição da empresa e a melhor forma sem dúvida era por meio das demonstrações financeiras.

As demonstrações passaram então a ter um papel muito importante para os novos investidores, porém estes mesmos aplicadores de recursos passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica.

ALMEIDA (1996, p. 22) afirma que “o auditor externo não poderia ser engenheiro, arquiteto ou advogado, já que seu trabalho seria o exame das demonstrações contábeis. O profissional que entende de contabilidade é o contador, portanto, o auditor externo teria de ser um contador”.

Neste sentido, conclui-se que o auditor externo deve dar um parecer sobre as demonstrações contábeis, porém não há necessidade de se examinar todos os lançamentos contábeis referente aquele exercício social pelo alto custo e principalmente devido ao fato de que o parecer seria emitido com muito atraso.

O auditor externo também deve se preocupar com erros que, individualmente ou cumulativamente, possam levar os leitores das demonstrações contábeis a terem uma interpretação errônea sobre elas.

3.2.4 AUDITORIA INTERNA

É sabido que o administrador ou talvez o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades.

Quanto maior for a empresa, maiores serão seus problemas e maiores serão as quantidades de controles internos para que a mesma esteja dentro dos parâmetros aceitáveis no mercado.

Normalmente o auditor externo ou independente, além de seu parecer sobre as demonstrações contábeis, passou a emitir também um relatório-comentário, no qual apresentava sugestões para solucionar os problemas da empresa.

Como o auditor externo passa muito pouco tempo na empresa o mesmo sugere que seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas não relacionadas com contabilidade (sistema de controle de qualidade, administração de pessoal etc).

ALMEIDA (1996, p. 25) descreve que daí surgiu o auditor interno “como uma ramificação da profissão de auditor externo, e conseqüentemente, do contador. O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividades que ele possa vir um dia a examinar (como, por exemplo, elaborar lançamentos contábeis) para que não interfira em sua independência”.

Segundo KANITZ (1977, p. 11) “é um departamento de confiança e muitas vezes subordinado diretamente ao presidente da empresa quando não existe a função de controlador”.

A auditoria interna tem a função de verificar a eficiência e a exatidão das informações contábeis.

Kanitz finaliza que o auditor interno é aquele que executa uma tarefa fundamental para o bom desempenho da empresa chamada controle interno – a arte de distribuir tarefas e funções de maneira a impedir fraudes que cause danos à empresa.

3.2.5 OBJETO DE AUDITORIA – CONTROLES INTERNOS

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) através do S.A.S. (Stantement on Auditing Standards) nº 1, seção 320.09, que diz:

“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 política traçada pela administração.”

A AICPA reconhece que um sistema de controle interno se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e de finanças.

ATTIE (1998, p. 114) descreve as seguintes características de um sistema de controle interno. Os controles contábeis e controles administrativos e destaca quatro objetivos básicos.

- a 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.

ALMEIDA (1996, p. 50-51) acrescenta ainda que são exemplos de controles contábeis

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- controles físicos sobre ativos;
- auditoria interna.

E como exemplo de controles administrativos:

- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- controle de qualidade;
- treinamento de pessoal;
- estudos de tempos e movimentos
- análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

Segundo SÁ (2002, p. 106) “os controles de interesse do auditor são dois : 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) e Controles Administrativos - entendem sejam os concernentes basicamente à eficiência operacional e à vigilância gerencial, e que só indiretamente são referidos nos registros contábeis.”

COLELLA (1984, p. 7) sustenta que “É impraticável um efetivo controle interno sem um plano de organização adequado. Os sistemas de controles internos a serem adotados, bem como a maneira como devem ser divulgados e implantados, dependerá da análise das circunstâncias de cada empresa em função da sua natureza. O controle deve ser efetivo e eficiente”.

Resumindo, o controle interno representa em uma entidade o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

3.2.6 RELATORIOS DE AUDITORIA

GIL (1999, p. 102) afirma que para uma realização de auditoria de qualidade, merecem destaque:

- a) alta administração – que deverá ser informada de todos os processos realizados e resultados alcançados com os projetos de auditoria ocorridos;
- b) auditor – agente realizador da auditoria de qualidade, o qual deverá aplicar a melhor tecnologia de auditoria da qualidade existente;
- c) auditado – área/ambiente/função organizacional submetida à dinâmica de auditoria da qualidade, para constatação do nível de qualidade vigente.

O relatório é o coroamento do trabalho de auditoria, desta forma é que o auditor informa, as pessoas a quem se dirige do trabalho realizado, o alcance, a forma, os fatos relevantes e principalmente as conclusões a que chegou.

3.2.7 TIPOS DE RELATORIO

Existem os relatórios formais, elaborados conforme as normas de auditoria e as informais, que compreendem apenas informações verbais, transmitidas aos administradores da entidade auditada, ou a seus subordinados.

Entre os relatórios formais podemos citar:

- 1) Relatórios em forma curta, chamados de “Parecer do Auditor”
- 2) Relatórios em forma longa, bastante analítica, mas que não poderá conter uma opinião final e formal do auditor
- 3) Relatórios sobre controle interno
- 4) Relatórios sobre Revisão Limitada, em que o auditor apenas descreve os trabalhos executados.
- 5) Relatórios especiais, que poderão decorrer de trabalhos diversos executados pelo auditor.

3.2.8 APLICAÇÃO DOS PRINCIPIOS CONTÁBEIS

As atuais normas de auditoria em vigor no Brasil não exigem mais a citação, no parecer, da falta de respeito no princípio da uniformidade.

Não obstante não ser mais exigida sua revelação no parecer, a uniformidade pode assumir papel importante no julgamento do auditor para emitir seu parecer.

O auditor deve assegurar-se de que os princípios de contabilidade foram uniformemente aplicados entre o ano corrente e o anterior, a inobservância destes, podem impedir que o auditor forme uma opinião consistente.

Conforme ensina FRANCO E MARRA (2001, p. 557), “Se os registros contábeis dos anos anteriores foram escriturados de forma que não resultem em apresentação razoável, e seja impraticável reajustar demonstrações contábeis para esses anos, o auditor deve omitir a referência de praxe quanto à uniformidade.”

Resumidamente, todo relatório deve ser redigido de forma clara, concisa, objetiva e imparcial, bem como isento de erros de redação que possam macular o bom conceito do profissional que o emite e principalmente, o relatório deve ser fiel e completo, ou seja, deve relatar com fidelidade os trabalhos executados.

A opinião final do auditor deve ser baseada em fatos concretos, devidamente comprováveis, através de papéis de trabalho, e em judicioso julgamento desses fatos, com total imparcialidade e independência.

3.2.9 RESOLUÇÃO CFC 986/2003

A resolução CFC-986/2003 aprovou a NBC T 12 o qual entrou em vigor desde 1º de janeiro de 2.004, revogando a Resolução CFC nº 780, de 24 de março de 1.995.

No item 12.3 a resolução dita normas relativas ao relatório da auditoria interna.

12.3 – NORMAS RELATIVAS AO RELATÓRIO DA AUDITORIA INTERNA

12.3.1 – O relatório é o documento pelo qual a Auditoria Interna apresenta o resultado dos seus trabalhos, devendo ser redigido com objetividade e imparcialidade, de forma a expressar, claramente, suas conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pela administração da entidade.

12.3.2 – O relatório da Auditoria Interna deve abordar, no mínimo, os seguintes aspectos:

- a) o objetivo e a extensão dos trabalhos;
- b) a metodologia adotada;
- c) os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão;
- d) eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria;
- e) a descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas;
- f) os riscos associados aos fatos constatados; e
- g) as conclusões e recomendações resultantes dos fatos constatados.

12.3.3 – O relatório de Auditoria Interna deve ser apresentado a quem tenha solicitado o trabalho ou a quem este autorizar, devendo ser preservada a confidencialidade do seu conteúdo.

12.3.4 – A Auditoria Interna deve avaliar a necessidade de emissão de relatório parcial na hipótese de constatar impropriedades / irregularidades / ilegalidades que necessitem providências imediatas da administração da entidade que não possam aguardar o final dos exames, considerando o disposto no item 12.1.3.1.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIAS

Considerando que o Grupo empresarial X & Y se norteia por dados contábeis confiáveis obtidos de seu conglomerado de empresas, das mais diversas atividades e objetivando adotar normas e procedimentos dentro dos padrões exigidos pelo grupo, existe na Holding um departamento de auditoria com 60 (sessenta) colaboradores para atender a aproximadamente 100 empresas entre matriz e filiais.

Além de realizar os trabalhos rotineiros de auditoria, este departamento é uma verdadeira fábrica de novos valores, para atender evidentemente as oportunidades que o grupo oferece, diante de aquisições e criações de novas empresas .

A grande maioria dos dirigentes das empresas do grupo empresarial, segundo o Diretor Financeiro e Controller, trabalharam no departamento de auditoria ou vieram da área de contabilidade. Certa vez, diz o executivo que Kanitz proferiu uma palestra direcionada ao grupo em uma convenção e o mesmo indagou, em certa ocasião, aos dirigentes do Grupo X & Y, qual era a formação acadêmica dos presentes. Para seu espanto, a grande maioria, cerca de 70% (setenta por cento) eram de formação da área contábil, isto evidencia que qualquer dirigente tem que possuir conhecimentos de contabilidade, para no mínimo interpretar as demonstrações financeiras, analisar e tomar decisões corretas.

As auditorias, segundo relata o executivo, são mutantes, isto é, direcionadas pela própria experiência do grupo que tem mais de 50 (cinquenta) anos de existência. Se certas auditorias não contribuem de alguma forma, estas são eliminadas e substituídas por outras mais produtivas. Como exemplo podemos citar o seguinte: existe uma rotina no departamento pessoal que os auditores realizam, mas que nas últimas auditorias nunca houve um problema relevante que pudesse ser citado em relatório. Esta rotina normalmente é eliminada da conferência de auditoria.

Geralmente, os auditores chegam sem aviso prévio na empresa em equipe de 3 (três) a 4 (quatro) colaboradores, destes 1 (um) ou 2 (dois) são experientes e os demais são “trainee”. Apresentam-se aos diretores ou gerentes com carta de recomendação da Holding e imediatamente começam o trabalho, dando prioridade para verificação de caixa, vales a funcionários, estoques relevantes e sempre observando se os procedimentos do departamento auditado estão corretos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO - CAIXA

Período auditado = 22/04/02 a 25/04/02 e 04/06/02 a 06/06/02

Auditores = 04 (Quatro) ADR / DOU / RUB / EGL

O Departamento financeiro compreende o contas a pagar, o contas a receber, o cadastro e o caixa geral que é centralizado na Matriz. As filiais possuem apenas um caixa para pequenas transações, os valores recebidos são encaminhados para a Matriz, os valores pagos são efetuados pela Matriz e encaminhados às Filiais.

Neste departamento existe um Gerente Financeiro, um encarregado do contas a pagar, um encarregado do contas a receber, três no cadastro, um cobrador externo e sete que fazem o rodízio de funções pelo departamento.

4.1.1 FECHAMENTO DE CAIXA

Os auditores realizaram a conferência do caixa físico/contábil, com data base no saldo de 31/03/02, e foi apurado uma diferença negativa de R\$ 1,06 (um real e seis centavos).

Na análise documental, os auditores chegaram a seguinte conclusão:

**retrocedemos 30 dias na análise dos documentos
de caixa e não encontramos a referida diferença**

4.1.2 CHEQUES

No fechamento de caixa, os auditores localizaram 12 cheques compondo o saldo físico totalizando R\$ 10.516,20 (Dez mil, quinhentos e dezesseis reais e vinte centavos).

- Cheques bons para depósito	7 cheques	R\$ 6.189,47
- Cheques pré-datados	1 cheque	R\$ 1.000,00
- Cheques devolvidos	4 cheques	R\$ 3.326,73

Os auditores descreveram a seguintes irregularidades:

Pré-datado no corpo	2 cheques
Emissão futura	1 cheque

4.1.3 ARQUIVOS DE RECIBOS

Os auditores conferiram o arquivo de recibos e constataram que os mesmos são emitidos pelo departamento financeiro e descreveram o seguinte:

- **Recibos emitidos e conferidos do período de 03/01/02 a 23/04/02**
- **Recibos em branco conferidos números 62776 a 63350.**

IRREGULARIDADES

Recibos n°s 59805, 60060, 60880, cancelados sem especificar motivo e/ou numero do recibo substituto.

4.1.4 CONTROLE DOS SALDOS BANCÁRIOS

A auditoria constatou que os saldos bancários da Matriz e Filiais são controlados diariamente através de um livro movimento diário. Esse controle é efetuado num único livro para todas as contas correntes.

Os auditores descreveram o seguinte:

Solicitamos que o referido controle seja efetuado em planilha eletrônica Excel, sendo confeccionada uma planilha específica / individual para cada conta corrente.

4.1.5 DEPÓSITOS A IDENTIFICAR

O departamento financeiro da Matriz recebe diariamente vários depósitos de clientes sem identificação.

A maioria o departamento financeiro consegue localizar e regularizar, através de reclamações de clientes ou pela análise de títulos vencidos, sempre contatando o cliente.

Ficou constatado pelos auditores que a empresa recebeu depósitos de clientes sem identificação e que existem pendências deste Set/01 ainda não regularizadas.

Os auditores citaram o seguinte:

**Saldo créditos diversos a identificar em
31.03.02 R\$ 122.932,98.**

4.1.6 OBSERVAÇÕES GERAIS

Segundo os auditores, o caixa é conferido aleatoriamente pelo gerente financeiro, evidenciando e arquivando tais conferências através de planilhas.

Durante a conferência do arquivo de recibos emitidos pela empresa, puderam constatar que em alguns recibos, não são consideradas as ordens numéricas / cronológica, o qual consideram que seja imprescindível em todos os recibos confeccionados.

Foram localizados alguns mapas de caixa sem o devido nome e assinatura do responsável pelo caixa e gerente financeiro e que a mesma está em desacordo com os padrões do grupo.

4.1.7 COMENTARIOS FINAIS

Os auditores ao finalizar o trabalho executado, concluíram o seguinte:

Com base nos fatos apurados através de documentos ora fornecidos pela empresa auditada, concluímos que o departamento necessita atentar-se aos itens supra mencionados, para vir a atender as normas e padrões exigidos pelo Grupo. Concluimos ainda que o departamento vem desempenhando suas atribuições de maneira REGULAR devido ao grande número de pendências na conta de créditos diversos em conta corrente a identificar.

4.2 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

– CONTAS A RECEBER

Período auditado = 24/06/02 a 28/06/02

Auditores = 04 (Quatro) ADR / DOU / RUB / EGL

O local responsável pelo contas a receber é o Departamento financeiro compreende também o contas a pagar, o contas a receber, o cadastro e o caixa geral que é centralizado na Matriz. As filiais podem receber normalmente os títulos devidos pelos clientes, mas não conseguem efetuar a baixa no momento do recebimento, deixando a cargo da Matriz esta rotina, por motivos de segurança.

Neste departamento existe um Gerente Financeiro, um encarregado do contas a receber, um cobrador externo e quatro colaboradores que realizam diversas funções pelo departamento.

4.2.1 CARTEIRA DE COBRANÇA

Os auditores fizeram o levantamento com data base contábil de 31/05/02 e apresentaram o seguinte.

	PERC	VALOR
Duplicatas	53,96%	1.665.182,87
CDCI	35,68%	1.101.115,18
Cheq. Cobrança	05,41%	166.881,76
Tit. A Receber	03,44%	106.138,78
Avais Cobertos	01,51%	46.644,07
MODALIDADE	PERC	VALOR
A vencer	55,89%	1.724.719,44
Vencidos	44,11%	1.361.243,22

4.2.2 ADIANTAMENTO A FUNCIONÁRIOS DIVERSOS

Através de levantamento físico/contábil, a auditoria apurou que 20 funcionários possuem vales que perfazem o total de R\$ 3.756,57 e que os mesmos conferem com o saldo contábil em 31/05/02.

4.2.3 ADIANTAMENTO A FORNECEDORES DIVERSOS

Através de levantamento físico / contábil, a auditoria apurou que o saldo da conta contábil em 31/05/02, confere com o saldo físico no valor de R\$ 9.262,30 e que houve adiantamentos a 15 fornecedores.

4.2.4 ADIANTAMENTO A CLIENTES

Através de levantamento físico / contábil, foi apurado pelos auditores 21 adiantamento a clientes no valor de R\$ 910.517,40, o qual confere com o saldo contábil em 31/05/02.

Este valor é relevante, tendo em vista a obrigatoriedade da antecipação ao fabricante para garantir a entrega do caminhão novo ao cliente, quando a aquisição é pelo faturamento direto de fábrica.

4.2.5 OBSERVAÇÕES GERAIS

Segundo os auditores, os mesmos constataram que a matriz não tem cópia dos instrumentos de protestos que são enviados às filiais e apenas os que são pertinentes a matriz ficam arquivados junto ao cadastro do respectivo cliente. O controle é efetuado em uma planilha Excel que não é eficaz, pois existem muitas divergências.

A auditoria mencionou no relatório o seguinte:

Item já mencionado em auditoria anterior.

Solicitamos que o departamento providencie um arquivo para todos os instrumentos de protestos separado por filiais.

Foram realizados a conferencia pelos auditores de 116 (cento e dezesseis) O.S. (Ordem de Serviços), na posição de 14/06/02, perfazendo um total de R\$ 228.330,13 (duzentos e vinte e oito mil, trezentos e trinta reais e treze centavos) e que durante a conferencia, foi observado que a de nº 79.432 aberta em nome do Sr. J.R.C. no valor de R\$ 939,53 (novecentos e trinta e nove reais e cinqüenta e três centavos), encontrava-se em aberto com a liberação do veículo. Porém existiam dois cheques do cliente acima no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) cada, ao portador, sem data de emissão e sem data para depósito, guardados na gaveta do Gerente da Oficina, que completou o preenchimento dos cheques na presença dos auditores. Indagado sobre o referido fato, o Gerente informou que tal quantia era para pagamento de franquia do seguro da P. S. Cia. Seguros Gerais e que os cheques encontravam-se em seu poder, pois o departamento financeiro não autorizou o credito pela ausência de cadastro, e que o serviço não poderia deixar de ser executado pois tratava-se de um valor expressivo, R\$ 18.505,69 (dezoito mil, quinhentos e cinco reais e sessenta e nove centavos).

Neste item, os auditores mencionaram a seguinte nota:

NOTA: Consideramos falha grave de procedimento interno, pois o departamento de oficina realiza serviço sem a previa consulta ao departamento financeiro não possuindo autonomia para a liberação de crédito.

Os auditores neste trabalho, solicitaram ao Banco B. S.A., mediante carta em papel timbrado da empresa com data de 04/06/02, posição dos títulos em cobrança e realizaram conciliação junto à posição analítica da empresa, constatando algumas divergências, tais como: implantação com portador incorreto, títulos não enviados ao banco e problemas de integração do contas a receber. Observaram também que os funcionários responsáveis pelo faturamento estão mencionando erroneamente o portador no momento em que procedem à confecção das Nfs, e o funcionário, Sr. V. (auxiliar financeiro), responsável pelo envio dos títulos ao banco, não está devidamente preparado e treinado para desempenhar satisfatoriamente tal procedimento.

Os auditores relataram o seguinte:

É imprescindível que todos os títulos constantes na posição analítica, com portador banco, estejam impreterivelmente enviados e registrados no banco mencionado e que todos os funcionários responsáveis pelo faturamento e envio dos títulos ao banco tenham um treinamento.

Mediante as irregularidades mencionadas no item anterior, os auditores circularizaram, via telefone, alguns clientes para confirmar se os saldos existentes na posição analítica eram verídicos e a maneira como efetuavam os pagamentos.

4.2.6 COMENTARIOS FINAIS

Os auditores ao finalizar o trabalho executado, comentaram seguinte:

Com base no saldo contábil de 31/05/02 e nos documentos ora fornecidos pela empresa auditada, efetuamos o fechamento das contas supra mencionadas, e constatamos que o departamento em questão, vem desempenhando suas funções de maneira **INSATISFATÓRIA**, devido às irregularidades encontradas e mencionadas neste trabalho.

4.3 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FINANCEIRO – CADASTRO

Período auditado = 26/04/02 E 13/05/02 A 29/05/02

Auditores = 04 (Quatro) ADR / DOU / RUB / EGL

O trabalho foi executado pela auditoria no departamento de cadastro por amostragem, com base nas vendas dos últimos 3 (três) meses e nos títulos a prazo que encontram-se em aberto.

O local responsável pelo cadastro é o Departamento financeiro que compreende também o contas a pagar, o contas a receber e o caixa geral que é centralizado na Matriz. As filiais possuem um limite para liberação de crédito, assim como na Matriz, os valores relevantes são autorizados e liberados pela diretoria.

No cadastro existem 3 (três) funcionários para atender toda a liberação de crédito da Matriz, supervisionados pelo Gerente Financeiro.

4.3.1 CADASTRO DE CLIENTES

Com base nas vendas a prazo efetuadas no período de 10/02/02 a 10/05/02, os auditores avaliaram o índice de confecção de cadastro dos clientes e se os mesmos estavam atualizados.

Foram levantados pela auditoria os seguintes dados:

TOTAL DE CADASTROS SOLICITADOS	889	100,00%
- Vendas realizadas com cadastros atualizados	478	53,77%
- Vendas realizadas com cadastros desatualizados	075	8,44%
- Vendas realizadas sem cadastro	152	17,10%
- Vendas realizadas com coobrigação	030	3,37%
- Vendas realizadas com cadastro nas Filiais	154	17,32%.

4.3.2 ASSINATURA NOS CANHOTOS DAS NOTAS FISCAIS

Os auditores verificaram os canhotos das notas fiscais no período de 02/01/02 a 22/04/02 do nº 191.102 a 201.643, para analisarem se os mesmos estavam devidamente assinados e chegaram ao seguinte levantamento.

Total de canhotos assinados	4.957	47,02%
Total de canhotos sem assinatura	857	8,13%
Total de canhotos não localizados	538	5,10%
Notas Fiscais de entradas e outras	4.190	39,75%
Total de canhotos analisados	10.542	100,00%

4.3.3 CONTRATOS DE CDCI

Os auditores analisaram os Contratos de CDCI emitidos no período de 02/01/02 a 22/04/02 do nº 53.880 ao 55.530 e comentaram:

Total de contratos com assinatura	1.039	62,93%
Total de contratos sem assinatura	542	32,83%
Total de contratos não localizados	70	4,24%
Total de contratos emitidos	1.651	100,00%

Comentaram também que não localizaram os contratos de CDCI sem a parcela de entrada e sem assinatura do cliente e mencionaram no relatório acerca dos 70 contratos não localizaram o seguinte:

Solicitamos que seja feita a localização de todos os contratos de CDCI não encontrados. É necessário um controle de envio e retorno dos contratos de CDCI, visto que são documentos empregados para ajuizar o cliente no caso de inadimplência.

Solicitamos que seja adotado um único procedimento para as empresas (Matriz / Filiais), quando aos canhotos para que sejam colados na 2ª via (arquivo fiscal) e que se faça um arquivo em separado para os contratos de CDCI deixando de grampeá-los nas Nfs.

4.3.4 OBSERVAÇÕES GERAIS

Na análise dos cadastros, os auditores observaram que há um índice muito alto de informações que não estão sendo preenchidas, comprometendo a análise do cadastro, os auditores neste caso, mencionam o seguinte:

Solicitamos maior empenho na coleta das informações dos clientes no ato da confecção dos cadastros.

Observaram também que o departamento não vem detalhando no verso da ficha cadastral o limite de crédito ora concedido ao cliente, nome e assinatura do funcionário, bem como o parecer do responsável pela liberação. Confecciona-se somente uma ficha a parte onde consta o valor e a forma de pagamento de cada crédito concedido.

A recomendação da auditoria é a seguinte:

Solicitamos que todo cliente tenha o seu limite máximo de crédito discriminado no verso da ficha cadastral, assim como nome, assinatura e parecer da pessoa responsável pela liberação do crédito.

A falta de documentos constantes no cadastro como: comprovante de renda, relação de faturamento, restrições junto aos órgãos de créditos, foi uma falha no critério utilizado para liberação de crédito (capacidade de pagamento). É necessário, segundo os auditores, que observem a quantidade/qualidade da documentação exigida para a confecção do cadastro e que os funcionários tenham treinamento adequado e, se possível experiência necessária ao cargo.

4.3.5 COMENTARIOS FINAIS

Os auditores ao finalizar o trabalho executado, comentaram seguinte:

Com base nos cadástrs e documentos fornecidos pela empresa, concluímos que o departamento auditado vem realizando suas funções de maneira regular, devido ao grande numero de vendas realizadas a clientes com restrições e sem cadastro, devendo o departamento atentar aos itens mencionados neste relatório, para vir a atender as normas e padrões do Grupo.

4.4 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO FISCAL

Período auditado = 01/04/02 E 07/04/02

Audidores = 04 (Quatro) ADR / DOU / RUB / EGL

O trabalho foi executado pela auditoria no departamento fiscal referente ao período completo do mês de fevereiro/2002.

O Setor fiscal, é parte integrante do Departamento de Contabilidade que compreende também o Setor Pessoal.

Os serviços que envolvem o setor fiscal, tais como: Registro de Livros de Entradas, Saídas, Apuração do ICMS, Inventário, IPI, guias, demonstrativos, guias, conferências de notas fiscais, enfim, toda a rotina pertinente a este departamento, são centralizadas na matriz, por 4 funcionários.

4.4.1 DADOS CADASTRAIS DO ESTABELECIMENTO

A auditoria verificou o CNPJ, a Ficha de Inscrição Estadual e a ficha cadastral municipal.

Os auditores constataram que no Alvará, alguns dados estão desatualizados, tais como: Atividade principal e bairro.

Foi mencionado no relatório para que a empresa providencie a vistoria do corpo de bombeiros para evitar problemas futuros.

4.4.2 LIVROS FISCAIS APRESENTADOS

Dos livros apresentados os auditores relataram que faltam encadernar e autenticar referente ao último período de apuração os registros de entradas, saídas e apuração do ICMS e citaram o seguinte:

Conforme determina o Artigo 22 de RICMS-MT, os livros fiscais escriturados por sistema eletrônico de processamento de dados serão encadernados e autenticados dentro de 120 dias contados da data do último lançamento, sendo assim solicitamos que providencie a regularização com urgência.

Com referência ao Livro Registro Movimentação de Entrada e Saída de veículos e de uso de placas de experiências, a auditoria constatou que o livro não está sendo emitido, contrariando o Artigo 330 do Código de Transito Brasileiro e mencionou o seguinte:

Lembramos que a falta de escrituração dos livros, encadernação, rubrica pelos órgãos de transito, o atraso, a fraude ao realizá-lo e a recusa de sua exibição serão punidas com a multa prevista para as infrações gravíssimas, independente das demais cominações legais cabíveis.

4.4.3 NOTAS FISCAIS DE ENTRADA

Os auditores constatam que a empresa está emitindo indevidamente nota fiscal de entrada para acobertar devolução de mercadoria e entrada de veículo de pessoa jurídica contribuinte , sendo que a obrigação pela emissão da nota fiscal é do cliente.

Orientaram para que a empresa não compre mercadoria para revenda de microempresa, pois a mesma só pode realizar venda a consumidor ou usuário final, não permitido assim o crédito do ICMS.

Verificaram que a empresa vem se creditando de 1/48 avos do ICMS referente ao ativo permanente sem que se faça a proporcionalidade correta entre saídas tributadas e o total das operações do período, pois não é admitido o crédito referente às operações isentas e não tributadas.

4.4.4 NOTAS FISCAIS DE SAIDA

Os auditores recomendaram no relatório que todos os campos sejam preenchidos com as indicações necessárias.

Observaram que os formulários cancelados e as notas fiscais de entrada estão sendo enfileirados juntamente com as notas fiscais de saída (Segunda via) – Arquivo Fiscal, procedimento indevido.

Encontraram 3 (três) notas fiscais de venda sem destaque do imposto.

Localizaram varias notas fiscais que foram emitidas com base de cálculo e valor do imposto destacados a maior. Citaram também que a encarregada do departamento informou aos auditores que foi um erro do sistema, porém registrou no livro registro de saídas o valor correto, e posteriormente emitiu carta de correção.

4.4.5 PROCEDIMENTOS DIVERSOS

A auditoria verificou a ausência de assinatura do contrato de intermediação do veículo usado placa XXX3938 e o veículo XXX6510 estava com o contrato vencido.

Conferiram a apuração do Pis/Cofins/ISS e não apuraram diferenças.

Na apuração do ICMS, conferiram a apuração geral do imposto referente ao mês de fev/02 e constataram que foi recolhido a maior o valor de R\$ 1.875,80. A encarregada do departamento informou à auditoria que faz sempre o recolhimento a

maior, por não ter tempo hábil de fazer o recolhimento correto, porém até a entrada da GIA, faz os acertos necessários e estorna os valores pagos a maior no mês anterior.

Neste item, os auditores fizeram o seguinte relato:

É imprescindível que na data do pagamento já esteja com os valores corretos, evitando assim o recolhimento indevido nas datas estipuladas pelo fisco.

4.4.6 COMENTÁRIOS FINAIS

Os auditores ao finalizar o trabalho executado, concluíram o seguinte:

No término da auditoria, observamos que o departamento em questão vem desenvolvendo suas atribuições com desempenho insatisfatório, devendo atentar-se quanto às mudanças da legislação estadual, necessitando que seja observado os itens deste relatório, para adequar-se integralmente aos padrões e diretrizes do Grupo e normais fiscais.

4.5 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO ESTOQUE – PEÇAS/PNEUS

Período auditado = 09/01/02 E 30/01/02

Audidores = 04 (Quatro) DAN / EDU / JOA / DOU

O trabalho foi executado pela auditoria nos departamentos de peças e pneus.

O Departamento de Peças da Matriz é composto por 17 (dezesete) funcionários, dos quais 1 (um) é gerente, 1 (um) é para serviços administrativos, 10 (dez) são vendedores (balcão, atendimentos para oficina e por telefone), 2 (dois) entregadores e 3 (três) administram o estoque.

O Departamento de Pneus da matriz é composto por 13 (treze) funcionários, dos quais 1 (um) é gerente, 1 (um) é supervisor de vendas, 6 (seis) são vendedores, 1 (um) entregador, 3 (três) borracheiros e 1 (um) estoquista.

4.5.1 DEMONSTRATIVO DO LEVANTAMENTO

Os auditores efetuaram o levantamento do estoque e demonstraram no relatório o seguinte:

Total de itens de peças no estoque	5.902	inventariado = 100%
Total de itens de pneus no estoque	73	inventariado = 100%
Total de itens de peças Din no estoque	989	inventariado = 42%

Observação : O total compreende todos os itens com saldos cadastrados no sistema.

Peças “din” significa uma normativa de peças de uso universal ou seja podem ser utilizadas das mais variadas formas (porcas, parafusos, arruelas etc.), portanto uma espécie de peças em grande quantidade, tornando-se assim muito trabalhoso de realizar uma contagem periódica.

DIFERENÇAS APURADAS – PEÇAS

195	Itens com diferenças positivas	3,09%	Valor R\$ 14.967,84
345	Itens com diferenças negativas	5,46%	Valor R\$ 43.487,75
===		=====	
540	Total Itens com diferenças	8,55%	R\$ 28.519,91

DIFERENÇAS APURADAS – PNEUS

01	Itens com diferenças positivas	1,37%	Valor R\$ 20,00
01	Itens com diferenças negativas	1,37%	Valor R\$ 30,00
===		=====	
02	Total Itens com diferenças	2,74%	R\$ 90,00

INVERSÕES PROVÁVEIS CONSTATADAS - PEÇAS

136	Itens com inversões positivas	2,15%	Valor R\$ 8.074,68
140	Itens com inversões negativas	2,22%	Valor R\$ 8.491,10
===		=====	
276	Total Itens com inversões	4,37%	R\$ 416,42

4.5.2 ESTOQUE FÍSICO – PEÇAS

Durante a contagem, os auditores relatam que encontraram diversas peças danificadas e incompletas compondo o estoque e mencionaram no relatório 4 (quatro) peças com a seguinte observação:

Solicitamos que permaneçam no recinto do estoque, somente mercadorias em condições de comercialização.

A auditoria, constatou durante a contagem, a falta de 2 (duas) peças de um determinado item, que segundo o Gerente do departamento, no seu inventário realizado no mês Dez/01, foi feito um acerto invertido de 1(uma) peça duplicando a diferença, sendo regularizado com um ajuste de estoque, autorizado pela Diretoria, durante a auditoria.

Foi mencionado pela auditoria no relatório o seguinte:

Recomendamos maior atenção nos procedimentos de acerto de estoque, não ocasionando assim problemas futuros e podendo acarretar prejuízos à empresa.

Foi verificado durante a auditoria, pelos auditores que algumas peças tinham sido entregues e não requisitadas.

Os auditores relataram 2 (duas) peças e mencionaram o seguinte:

É inadmissível tais procedimentos, podendo acarretar sérios problemas e prejuízos para a empresa perante uma fiscalização, e gera uma grande margem de desconfiança perante o funcionário.

Durante a contagem, a auditoria localizou várias peças dentro do recinto do estoque que não estavam compondo o saldo físico / contábil, conforme informações do Gerente do departamento, essas peças foram enviadas para a Filial de Rondonópolis e devolvida posteriormente para a Matriz (em 21/12/01), não dando entrada no sistema, sendo regularizado durante a auditoria.

Neste caso os auditores relataram o seguinte:

Lembramos que esta prática não é aceita pelo Grupo, deixando a empresa exposta a uma eventual fiscalização, podendo acarretar grandes prejuízos para a empresa.

4.5.3 ESTOQUE FÍSICO – PNEUS

Os auditores constataram que durante a contagem física dos pneus, a falta de 1(uma) pasta para montagem e 1 (uma) ferramenta face.

Ao questionar o estoquista, o mesmo informou à auditoria que tratava-se de peças utilizadas para consumo interno e que ainda não haviam sido requisitadas.

Os auditores mencionaram o seguinte no relatório:

Obs: Regularizado durante a auditoria através da NF 191.647 de 08/01/02.

Solicitamos que toda mercadoria utilizada para uso interno, seja devidamente requisitada em Ordem de Serviço ou emitida a Nota Fiscal de Saída, evitando assim problemas à empresa.

Foi constatado pelos auditores durante a contagem, que havia 1 (uma) peça danificada (câmara de ar) e 8 (oito) protetores 220-22 que estavam compondo o saldo físico / contábil, porém, são peças antigas e que estão fora da medida, não sendo possível comercializá-las.

Os auditores relataram o seguinte:

Solicitamos que permaneçam no recinto do estoque, somente mercadorias em condições de comercialização

4.5.4 MINI INVENTÁRIO - PEÇAS E PNEUS

Os auditores verificaram que o departamento de peças está seguindo a normativa do grupo que é realizar mini inventário, porém como o mesmo foi feito em Dez/01 e o levantamento da auditoria foi de 09/01 a 30/01/02, as diferenças e inversões foram muito elevadas.

A equipe de auditoria constatou que houve vários erros de acerto do mini inventário realizado nesse período, ocasionado sempre uma diferença em duplicidade.

Os auditores mencionaram o seguinte:

Solicitamos a máxima atenção na emissão de notas fiscais e ajuste de estoque dos mini-inventários, para não ocorrer esse tipo de problema, devendo seguir as normas do grupo.

O departamento de pneus também realizou o mini-inventário em 27/12/01, sendo que a auditoria não apurou qualquer diferença.

4.5.5 COMENTÁRIOS FINAIS

Os auditores ao finalizar o trabalho executado, concluíram o seguinte:

Concluída a auditoria, consideramos que o Departamento de Peças, vem desenvolvendo suas atribuições de maneira insatisfatória, principalmente no que diz respeito aos procedimentos adotados pelo Grupo. Solicitamos um acompanhamento mais rigoroso por parte da Diretoria, devendo atentar-se para os pontos, solicitações e recomendações , citadas neste relatório, atendendo assim as normas e diretrizes do Grupo.

4.6 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS - OFICINA

Período auditado = 27/08/02 A 01/09/02

Auditores = 01 (um) IRI

O trabalho foi executado pela auditoria nos departamentos de serviços ou oficina.

O Departamento de Oficina da Matriz é composto por 26 (vinte e seis) funcionários, dos quais 1 (um) é gerente, 4 (quatro) são consultores, 2(dois) são para processos de garantia, 3 (três) para serviços administrativos e 16 (dezesesseis) são mecânicos.

4.6.1 ORDENS DE SERVIÇOS EM ABERTO

A auditoria fez um levantamento de 193 (cento e noventa e três) Ordenas de Serviço em aberto, totalizando o valor de R\$ 187.204,63 (Cento e oitenta e sete mil, duzentos e quatro reais e sessenta e três centavos) e relatou o seguinte no relatório:

a)	67 Ordens de Serviço em Garantia	R\$ 35.547,98	34,72%
b)	112 Ordens de Serviço de Clientes	R\$ 150.755,91	58,03%
c)	14 Ordens de Serviço Interna	R\$ 900,74	07,25%

O auditor efetuou a conferência física dos veículos no pátio da oficina e constatou que 32 (trinta e dois) ou seja 28,57% dos veículos foram liberados sem acerto e durante a auditoria 27 (84,38%) Ordens de Serviço foram encerradas.

O auditor mencionou o seguinte no relatório:

Alertamos que nenhum veículo seja liberado sem o devido encerramento da Ordem de Serviço

Foi encontrado pelo auditor no pátio da empresa, 7 (sete) cabinas, que segundo o Gerente da Oficina, 5 (cinco) são da empresa ou de clientes e 2 (dois) são de clientes que virão buscar posteriormente.

O auditor relatou o seguinte:

É necessário que todos os veículos estacionados nas dependências do pátio da oficina/empresa, tenha as respectivas Ordens de Serviço ou algum documento que regularize sua permanência na empresa, evitando assim, possíveis autuações fiscais.

4.6.2 ORDENS DE SERVIÇOS ENCERRADAS

Foi analisado pelo auditor por amostragem de Ordens de Serviços encerradas no mês de Julho/02 e foi constatado poucos atrasos no faturamento.

Constatou também que o arquivamento das Ordens de Serviços encerradas são efetuados de maneira correta conforme solicitação da Diretoria de Assistência Técnica do Grupo e verificou que as referidas Ordens de Serviços são preenchidas corretamente contendo todos os dados dos clientes/veículos, Código de Imputação de Tempo (CIT) e a TTR.

4.6.3 FERRAMENTAL

Não foi efetuado a conferência do ferramental especial, pois, a mesma ainda não foi confeccionada.

O auditor constatou que os mecânicos não possuem os termos de responsabilidade das ferramentas por eles utilizadas e mencionou o seguinte no relatório.

Solicitamos que seja confeccionada a listagem do ferramental especial e também dos termos de responsabilidade das ferramentas utilizadas pelos mecânicos, sendo as mesmas conferidas quadrimestralmente e, se houver divergências como sobras ou faltas, os termos terão que ser atualizados, conforme orientação da Diretoria de Assistência Técnica.

4.6.4 OBSERVAÇÕES GERAIS

Segundo o auditor, foi verificado que os carimbos de orçamentos estão sendo utilizados de maneira correta, que as requisições de peças são assinadas pelo mecânicos e arquivadas corretamente.

As revisões e garantias são enviadas à fábrica no prazo estipulado pela Diretoria de Assistência Técnica.

Foi verificado pelo auditor que a pesquisa pós-venda está sendo feita, que a videoteca Tele Rede MBB está sendo utilizada e que os manuais de reparação estão sendo guardados em lugar apropriado e de fácil acesso aos mecânicos.

4.6.5 COMENTÁRIOS FINAIS

O auditor ao finalizar o trabalho executado, comentou o seguinte:

Verifiquei que o Departamento de Serviços apresenta-se de maneira organizada.

É necessário atentar-se a todos os itens em desacordo com a Solicitação da Diretoria de Assistência Técnica apontados neste relatório e principalmente para os veículos que saem da Empresa sem o devido encerramento da Ordem de Serviços.

4.7 APRESENTAÇÃO DA AUDITORIA NO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS - GARANTIAS

Período auditado = 12/11/02 A 28/11/02

Audidores = 02 (dois IRI DAN

O trabalho foi executado pela auditoria no departamentos de oficina.

O Departamento de Oficina da Matriz é composto por 26 (vinte e seis) funcionários, dos quais 1 (um) é gerente, 4 (quatro) são consultores, 2 (dois) são para processos de garantia, 3 (três) para serviços administrativos e 16 (dezesesseis) são mecânicos.

Garantia significa conforme o manual do fabricante como “compromisso que o vendedor assume de entregar a coisa vendida isenta de defeitos ou vícios”, mas pode-se defini-la sob outros aspectos, tais como: legal (compromisso contratual), técnica (acompanhamento da performance técnica do produto vendido) e comercial (importante instrumento de vendas para o fabricante).

Se o veículo vendido estiver dentro das normas de garantia, a concessionária deverá obrigatoriamente trocar a peça defeituosa por uma nova genuína (original de fábrica) e também não cobrar nada pelos serviços executados no veículo do cliente.

A concessionária deverá elaborar uma solicitação de garantia junto ao fabricante e este fará o reembolso em espécie de 80% (oitenta por cento) do valor da mão de obra média cobrada aos clientes e o preço de reposição da peça acrescido de 20%.

O objetivo da auditoria foi específica no sentido de verificar se a revenda está de fato utilizando peças genuína de fabrica.

4.7.1 DEMONSTRATIVO DO LEVANTAMENTO

Do total de 2.760 (dois mil, setecentos e sessenta) S. G. (solicitação de garantias), foram auditadas 290 (duzentos e noventa) no período de 01/06/01 a 31/10/02, o que equívale a um percentual de 10,51% de S.G.s auditadas.

4.7.2 IRREGULARIDADES APURADAS

Os auditores apuraram em algumas ordens de serviço, que existem alguns ajustes de estoque (peças de outras marcas para peças originais), onde pode ter sido usada para Garantia.

Foi mencionado no relatório o seguinte:

Lembramos que se ocorrido este procedimento com freqüência, está em total desacordo com as determinações da Diretoria de Assistência Técnica do Grupo e principalmente do fabricante.

Foi constatado pelos auditores que em várias S.G. enviadas para garantia, houve peças de outras marcas requisitadas para atendimento de garantia e que conforme contato com a Diretoria de Assistência Técnica do Grupo, isto é irregular e está fora dos padrões e normas do Grupo.

Os auditores fizeram o seguinte relato:

Orientamos que em toda Ordem de Serviço Garantia, seja requisitada somente peças originais, assim não causando prejuízo à empresa ou outro tipo de problema, junto ao Fabricante e ao próprio cliente.

Durante os trabalhos, os auditores constataram que na OS nº 12.345, consta uma peça que foi comprado junto ao fornecedor Auto Elétrica KZ e foi dado entrada no sistema como peça original, e está no período em que foi requisitado para Garantia.

Os auditores mencionaram o seguinte:

Alertamos que este tipo de procedimento é ilegal, deixando a empresa exposta a uma eventual punição junto ao Fabricante, denegrindo a imagem da empresa e do grupo.

4.7.3 COMENTARIOS FINAIS

Terminado o trabalho os auditores mencionaram o seguinte:

Concluído o levantamento, apuramos algumas irregularidades que podem futuramente ocasionar grandes problemas ou até prejuízo à empresa, principalmente no diz respeito a peças paralela, adquirido de outros fornecedores e a utilização de peças de outras marcas enviadas para garantia. Solicitamos um acompanhamento mais rigoroso por parte da Diretoria/Gerência devendo atentar-se para os pontos, solicitações e recomendações citadas neste relatório, atendendo assim as normas e diretrizes da Diretoria Assistência Técnica do Grupo.

4.8 ANÁLISE DA APRESENTAÇÃO DOS RELATORIOS DE AUDITORIAS

Para cada auditoria realizada e demonstrada através de relatórios, é solicitado ao responsável pela empresa auditada, uma resposta dos itens mencionados com prazo médio de 45 dias para retorno.

Normalmente as respostas possuem justificativas ou medidas tomadas dos itens levantados pela auditoria realizada.

4.8.1 DEPARTAMENTO FINANCEIRO - CAIXA

Como a maioria dos desfalques e desvios estão relacionados com dinheiro disponível, a auditoria de caixa é considerada pelo Grupo X & Y uma das mais relevantes.

No item 4.1.2, no que tange aos cheques pré-datado no corpo e com emissão futura, a justificativa mais plausível, é que os mesmos são previamente emitidos pelo cliente, não tendo mais como efetuar uma modificação.

No item 4.1.3 os arquivos de recibos possuem irregularidades nos preenchimentos e no item 4.1.4 os auditores relatam que o controle dos saldos bancários, sejam efetuados em planilha eletrônica.

Quanto ao item 4.1.5, referente aos depósitos a identificar, fica evidente que há pagamentos em duplicidades pelos clientes em virtude do descontrole dos mesmos, ficando a empresa esperando uma reclamação de algum cliente pelo pagamento indevido para futuro reembolso.

Pelos auditores foi atribuído um desempenho regular devido ao grande número de pendências na conta de créditos diversos em conta corrente a identificar.

4.8.2 DEPARTAMENTO FINANCEIRO – CONTAS A RECEBER

Normalmente a mesma equipe que faz a auditoria de caixa, efetua também a auditoria do contas a receber.

Pelos levantamentos dos auditores, no item 4.2.5 é mencionado por eles, que os arquivos dos instrumentos de protestos são controlados precariamente por uma planilha financeira. Também consideraram falta grave o procedimento interno do gerente que realizou o serviço sem a previa consulta ao departamento financeiro para liberação de crédito.

A equipe de auditoria encontrou falhas de controle dos títulos em cobrança quando realizaram a conciliação da posição bancária com a posição analítica da empresa.

A auditoria atribuiu um desempenho insatisfatório no fechamento das contas com saldo contábil de 31/05/02.

4.8.3 DEPARTAMENTO FINANCEIRO – CADASTRO

Soa um pouco estranho, uma equipe realizar um trabalho de auditoria na área de cadastro.

Este tipo de auditoria, é realizado para verificar se os procedimentos para liberação de créditos, seguem os critérios exigidos pelo Grupo.

No item 4.3.4 os auditores mencionam na análise a deficiência no preenchimento de informações, comprometendo assim a análise do cadastro.

Nos comentários finais, a auditoria atribuiu um desempenho regular devido ao grande numero de vendas realizadas a clientes com restrições e sem cadastro.

4.8.4 DEPARTAMENTO FISCAL

Este trabalho visa atender diretamente a legislação municipal, estadual e federal.

A preocupação do Grupo em apresentar dados contábeis confiáveis, levou ao departamento de controladoria e auditoria da Holding do Grupo X & Y a implantar mais esta auditoria.

No item 4.4.2 a auditoria alerta sobre prazos e multas sobre registro de livros.

No item 4.4.3 e 4.4.4, os auditores vasculharam minuciosamente todas as operações relativas às notas fiscais de entradas e saídas.

Os auditores concluíram que o departamento vem desempenhando suas atribuições com desempenho insatisfatório, devendo atentar-se quanto às mudanças da legislação estadual.

4.8.5 ESTOQUE PEÇAS E PNEUS

Visando assegurar-se de que os estoques existem fisicamente, se os mesmos são apropriados para sua finalidade e se tem condições de comercialização, a auditoria verificou no item 4.5.2 no estoque físico de peças, que os auditores encontraram diversas peças danificadas e incompletas e neste mesmo tópico, relataram a entrega de 2 (duas) peças que não foram requisitadas.

No item 4.5.3 no estoque físico de pneus os auditores constataram a falta de 2 (duas) peças que também não foram requisitadas, estando evidenciado a falha de procedimento e controle.

Os auditores atribuíram um desempenho insatisfatório, principalmente no que diz respeito aos procedimentos internos adotados pelo Grupo.

4.8.6 DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS – OFICINA

Este departamento em uma concessionária é o setor mais sofrível entre todos os demais.

Seguramente é o setor menos rentável, é o setor com mais funcionários e é o setor onde a empresa recebe mais reclamações dos clientes, afinal é onde o cliente que comprou um veículo novo, vai reclamar uma garantia ou solicitar um conserto com urgência.

No item 4.6.1., os auditores relataram que 28,57% dos veículos foram liberados sem acerto.

No item 4.6.3, os auditores constataram que não havia controle do ferramental.

Ao finalizar o trabalho, os auditores verificaram que o departamento apresenta-se de maneira organizada, devendo a empresa atentar-se aos procedimentos quanto aos veículos que saem da empresa sem o devido encerramento da Ordem de Serviços.

4.8.7 DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS - GARANTIA

Nas solicitações de garantias junto ao fabricante, fica evidente conforme o item 4.7 que a empresa praticamente não ganha absolutamente nada com este processo.

Porque então fazer uma auditoria para verificar se a empresa está sendo leal com o fabricante?

A resposta está na lealdade do fabricante com a concessionária e vice-versa, sendo de fato verdadeiros parceiros comerciais.

As irregularidades apuradas no item 4.7.2 insinua que, para atender algum cliente em garantia, o responsável pelo departamento teve que utilizar peças paralelas como se fosse original.

Neste mesmo tópico, o auditor menciona sobre uma eventual punição junto ao Fabricante, dos procedimentos ilegais que a empresa está praticando.

A importância desta auditoria específica visa coibir os procedimentos ilegais para não denegrir futuramente a imagem da empresa e do grupo.

4.8.8 RESUMO DOS RELATORIOS APRESENTADOS

RELATÓRIO	ATRIBUIÇÃO
Caixa	Regular
Contas a Receber	Insatisfatório
Cadastro	Regular
Fiscal	Insatisfatório
Estoques	Insatisfatório
Oficina	Organizado
Garantia	Irregular

Conforme o quadro resumo demonstrado, verifica-se que dos 7 relatórios apresentados, dois estão com classificação regular (29%) e quatro como insatisfatório/irregular (57%).

Dos 2 (dois) relatórios apresentados como regular, verifica-se que ainda assim foram mencionadas diversas irregularidades, de forma que a classificação poderia estar pior.

O relatório classificado como organizado, teve falhas de procedimentos e ausência de controle.

Finalmente, devemos nos lembrar que procedimentos corretos citados em auditoria por algum tempo, são eliminados nos futuros relatórios e substituídos por outros de acordo com a necessidade de cada empresa ou departamento.

CONCLUSÃO

Segundo dados do BNDES (2004), o Brasil já é o segundo maior produtor de grãos do mundo, mas apesar de ficar atrás dos Estados Unidos, o País tem condições de tornar-se líder na produção mundial de grãos. Nesse sentido, a Região Centro-Oeste vem confirmando cada vez mais sua posição de grande pólo de grãos, principalmente devido ao solo e ao clima, que permitem colheita com alta produtividade.

Com uma produção estimada em 20 milhões de toneladas de grãos, Mato Grosso é hoje um dos campeões do agronegócio nacional e com quase 25 milhões de cabeças, possui o maior rebanho bovino no país (VEJA Agronegócio, 2004)

A empresa objeto de pesquisa está em ótima situação econômico-financeira conforme dados até 2.002, melhor ainda que a empresa está situada no estado de Mato Grosso considerado o celeiro do mundo.

Estando no lugar certo e na hora certa, tendo os melhores produtos do mercado para comercializar, ou seja caminhões da marca Mercedes-Benz e pneus para caminhões Michelin, tendo suporte de um grupo econômico que se especializou e focou seus objetivos em atender o cliente que necessitam de soluções para o setor de transportes em geral, tudo leva a crer que a empresa terá o sucesso e o retorno justo que os acionistas esperam.

Mas para que a empresa otimize seus lucros e garanta a sobrevivência da empresa, a mesma precisará que a controladoria tenha uma participação relevante neste processo.

Verificamos que através dos relatórios apresentados que a empresa é deficiente nos controles e procedimentos internos. De acordo com o trabalho executado pelos auditores, praticamente todos os relatórios tiveram falhas de procedimentos e ausência de controles.

Como o objetivo dos relatórios é corrigir os procedimentos incorretos, apontar as falhas e sugerir correções, os relatórios de auditoria procuram preparar a empresa para que esteja dentro dos padrões exigidos pelo grupo a qual participa, para que nas auditorias subseqüentes, as irregularidades encontradas estejam praticamente sanadas.

Observamos que alguns controles gerenciais e procedimentos adotados pela empresa são falhos e fartamente mencionados pela auditoria em seus relatórios.

Os motivos pela ausência de controles ou falhas de procedimentos poderiam ser facilmente resolvidos ou solucionados se os administradores da empresa pudessem contratar excelentes profissionais, capacitados, treinados, motivados e principalmente bem remunerados. Entretanto para que a empresa sobreviva no mercado, visando a sua continuidade, torna-se necessário ter uma política salarial condizente com o mercado e seus concorrentes, isto porque, o Grupo X & Y possui uma ferramenta chamada "Orçamento Matricial" em que a empresa pesquisada é comparada com outras concessionárias coligadas do mesmo segmento e porte.

Para se adequar aos níveis salariais compatíveis com o mercado, a empresa geralmente contrata para suprir as necessidades de controles e procedimentos internos, colaboradores inexperientes, estagiários, aprendizes e por causa da elevada rotatividade de funcionários, os mesmos não são muito bem qualificados ou treinados.

Além destes motivos que realmente influenciam na dificuldade de acompanhamento dos controles gerenciais e procedimentos internos, é importante ressaltar que a auditoria procura descartar o que sempre esteve correto e procura focar seus trabalhos em falhas de controles e procedimentos.

Dos relatórios analisados 57% apresentaram pareceres de forma insatisfatória ou irregular, 29% com classificação regular e apenas 14% foi classificado de forma organizada. Praticamente como todos os relatórios mencionam que existem falhas de

controles e procedimentos, podemos considerar que para a empresa conseguir êxitos na missão, visão, perfeito funcionamento dos planos, proporcionar um retorno justo aos acionistas e principalmente à sua sobrevivência visando a sua continuidade. Neste contexto, parece nos evidente que a empresa pesquisada necessita aperfeiçoar, melhorar e capacitar seus funcionários com a finalidade de que os mesmos possam estar de acordo com os padrões exigidos pelo Grupo X & Y relativos aos itens de controles gerenciais e procedimentos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria – Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRISOLLA, J. **Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações**. São Paulo, 1990. 194 f. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 1.990.
- COLELLA, V. **Auditoria : Controle Interno e Estoques**. São Paulo: Saraiva, 1984.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCO, H; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. L. **Auditoria da Qualidade**. São Paulo: Atlas. 1999.
- GRUPO X & Y. **Relatório de Auditoria – Departamento Financeiro - Caixa**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Financeiro – Contas a Receber**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Financeiro - Cadastro**. São Paulo, 2002 ..
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Financeiro - Fiscal**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Peças / Pneus - Estoque**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Serviços - Oficina**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Relatório de Auditoria – Departamento Serviços - Garantias**. São Paulo, 2002 .
- _____. **Manual de Integração**. São Paulo, 2003.
- HERMANN JUNIOR, F. **Contabilidade Superior**. São Paulo: Atlas, 1978.
- HORNGREN, C. T. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- MERCEDES-BENZ. **Manual de Garantia do Fabricante**. São Paulo: 1.994
- MARION, J. C. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATO GROSSO/BRASIL. **Aprendendo e ensinando a ser um campeão do Agronegócio**. Revista Veja Edição Especial, ano 37, p-44-5, 2004
- MOSIMANN, C. P.; & FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

- NAKAGAWA, M. **Controladoria**. São Paulo: FEA-USP, 1980.
- _____. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- OLIVEIRA, L. M. de; PERES JUNIOR, J. H; SILVA, C. A. S.. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, M.M.R; ANDRADE, E.F. **Sinopse**. Disponível em: <<http://www.sincodives.com.br/setor/congresso>> Acesso em 10 abr. 2004.
- <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not743.asp>> Acesso em 29 abr. 2004.
- PACHECO, V. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. Curitiba, FEA-1996 / CRCPR-2002.
- PADOVEZE, C. L. P. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PEIXE, B. C. S. **Finanças Públicas – Controladoria Governamental**. Paraná: Juruá, 2002.
- RONCHI, L. **Controladoria Financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.
- SA, A. L. de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHIME, P. T. Quanto custa a falta de controle interno para a empresa? **Revista do CRCPR**, Paraná, ano 28, nº 136, p-55, 2º quadrimestre, 2003.
- TUNG, N. **Controladoria financeira da empresa, uma abordagem prática**. São Paulo: Prática, 1974.