

**ROBERTO DREHER MESQUITA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE  
INTERNO EMPRESA “ABC”**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA/2006**

## AGRADECIMENTOS

À Deus

*Que está presente em todos os momentos, dando-nos ânimo e força para vencer as dificuldades.*

À minha família

*Pelo incentivo, apoio e compreensão dedicados durante a realização deste estudo.*

Aos professores,

*A todos que contribuíram na transmissão do conhecimento, pelo esforço e dedicação, ajudando a vencer mais esta jornada, especialmente ao Professor orientador prof. Blênio César Severo Peixe*

Às empresas

*Pela atenção e colaboração na prestação das informações necessárias para a realização deste estudo, sem as quais não seria possível a consecução dos objetivos.*

## **RESUMO**

Os controles internos são procedimentos adotados pelas empresas que servem como ferramenta de auxílio na gestão. Em conjunto com a contabilidade podem garantir que as estratégias do negócio possam ser obtidas. É importante para as empresas, principalmente as de pequeno porte, possuir controles internos que possam auxiliar a evitar erros involuntários, desperdícios e aumentar a eficiência de seus recursos. Este trabalho apoiando nas referências bibliográficas e análise de um estudo de caso procurou elaborar uma proposta de um modelo de controle interno.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	04
2.1. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	04
2.2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	06
2.3 Modelo de gestão.....	09
2.3.1. Processo de gestão ou processos decisório .....	10
2.4. CONTROLES.....	11
2.5 AUDITORIA INTERNA.....	13
2.5.1 Salvaguarda de ativos.....	15
2.5.2 Adequação e confiabilidade dos dados contábeis.....	16
2.5.3 Eficiência operacional.....	16
2.6 CONTROLES INTERNOS.....	17
2.7 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTROLES INTERNOS.....	18
2.8 CONTROLES INTERNOS MAIS IMPORTANTES PARA A EMPRESA.....	19
2.8.1 controle interno no disponível.....	20
2.8.2 Controles internos da área de recursos humanos.....	21
2.8.3 Estoques.....	40
2.8.4 Controles internos em compras e contas a pagar.....	56
2.9 INDÚSTRIA DE COMPUTADORES.....	61
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ABC – RESULTADO E</b>	<b>65</b>
<b>DISCUSSÃO.....</b>	
4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	65
4.1.1. Características da empresa ABC.....	66
4.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	67
4.3 PRINCIPAIS PRODUTOS E CLIENTES DA EMPRESA.....	68
4.4 DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	68
4.5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO MODELO DE GESTÃO.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo vive um período de transformações, que afetam os cenários econômicos, político, cultural e social. A era da globalização e interdependência reserva muitas surpresas, altos níveis de competitividade e concorrência, mercados cada vez mais saturados, vantagens tecnológicas extremamente temporárias, qualidade e preço cada vez mais acessíveis. A velocidade das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas torna as informações e o conhecimento rapidamente obsoletos. Este novo panorama global requer que as empresas e a sociedade como um todo reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar e interrelacionar-se. Mudar e acompanhar as tendências significa libertar-se das amarras da estabilidade e isso é arriscado e, por vezes, ameaçador.

Diante deste cenário de globalização, o Brasil, país de economia intermediária, fica hoje em posição singular. Têm déficit crônico no item de serviços, exportações limitadas pela falta de investimentos na última década, e uma estrutura tributária que encarece em demasia os produtos brasileiros, além de esbarrar nos obstáculos impostos pelos países industrializados. A indústria brasileira, em geral, permaneceu fechada às importações e só elevou seu coeficiente de exportações a custo de um oneroso sistema de incentivos e subsídios, gradualmente reduzidos a partir de meados da década passada. Houve perda de dinamismo, redução do ritmo de crescimento da produtividade, ampliação da defasagem tecnológica, acentuação das heterogeneidades, excessiva verticalização, deficiência de qualidade etc. Daí as dificuldades do país em competir, tanto com preços quanto através da inovação e diferenciação de produtos.

Industria de Microcomputadores “ABC” de pequeno porte, que faturou em 2005 de quarenta milhões de reais e está localizada no município de Colombo/PR. Esta atividade econômica relativamente nova vem apresentando importância crescente nos países industrializados nos últimos anos. A importância reflete-se no crescimento de sua participação na composição do produto nacional desses países nas últimas duas décadas. Além disso, o segmento de informática é fundamental como base e mola propulsora do desenvolvimento tecnológico de diversos setores da economia.

Diante deste panorama o controle de gestão é especialmente importante às empresas que operam em mercados competitivos, em que as inovações tecnológicas são rápidas, as mudanças cada vez mais aceleradas e imprevistas nos setores sociais, políticos e econômicos. No entanto, uma das críticas consiste em que os modelos de controles de gestão tradicionais foram elaborados dentro de contextos completamente diferentes do contexto contemporâneo e não atendem a indústria de microcomputadores “ABC”.

Nesse contexto de globalização, competitividade e tecnologia, um conjunto de controles específicos para a indústria “ABC” configura-se como sendo de fundamental importância para apoiar efetivamente o processo de gestão econômico-financeira, em todas as suas etapas, de modo a serem úteis à administração da empresa. As informações devem ser oportunas, de modo que as decisões e ações possam basear-se nos fatos e não em suposições. Qual a importância do controle interno para a Indústria de Microcomputadores “ABC”?

Diante do exposto e para se manter competitiva e não perder mercado diante da concorrência cada vez mais globalizada a empresa em questão necessita de

controles confiáveis que retratem a sua verdadeira situação econômica e financeira e otimizem sua gestão.

O presente estudo encontra relevância tanto no aspecto teórico quanto no aspecto prático. Na questão teórica, ao demonstrar, referencialmente, a interdependência entre a administração das empresas e a utilização Dos controles como sistema de informações úteis para uma gestão eficiente. Na questão prática, a partir do momento em que o estudo passa a contribuir de forma aplicada com os gestores dos negócios da empresa pesquisada, e também, por extensão, com as demais empresas de mesmo porte e, por que não dizer, com todas as demais, podendo contribuir inclusive com a diminuição nos índices de mortalidade que prematuramente assolam aquelas de menor porte.

Este trabalho pretende elaborar uma proposta de implantação de controle interno para a Industria de Microcomputadores “ABC”. A proposta deverá abordar os principais aspectos de controle interno.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada empresa, organização requer o alcance de objetivos em cenário de concorrência cada vez mais acirrada, de necessidade de tomadas de decisões cada vez mais rápidas, coordenação de múltiplas operações e avaliação do desempenho direcionada as metas pré-estabelecidas.

### 2.1.EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

No início do século XX, surgem os pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas idéias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. Visto que nesse início de século as empresas eram administradas de maneira totalmente empírica, por tentativas ou por tradição.

Os princípios de administração desenvolveram-se como fruto de numerosas observações pesquisas e experiências nas empresas (única maneira correta). A partir desses resultados, Taylor (pai da Administração Científica), Fayol e outros administradores e consultores induziram generalizações que consideraram válidas em qualquer circunstância, mesmo porque elas pareciam conforme a razão. Não falta a esse corpo de princípios o cunho geral de uma teoria científica; o do homo economicus, o do lucro como objetivo único da empresa.

Com os trabalhos de Taylor surge a sistematização do Conceito de Produtividade, isto é, a procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de produção, com o objetivo de se obter melhoria da produtividade com o

menor custo possível, até hoje tema central de todas as empresas apenas com técnicas diferentes.

De acordo com CHIAVENATO (2003, p. 11):

“ A Teoria Geral da Administração começou com ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Essa, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações. Assim, cada uma dessas seis variáveis - tarefas, estruturas, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um grande passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas seis variáveis.”

Dos tempos de Taylor até os nossos dias, sucederam-se os mais variados modelos e teorias da gestão. No quadro 1 é apresentado as principais teorias e enfoques.

Quadro 1: As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica	Organização formal
	Teoria Neoclássica	Princípios gerais da administração; Funções do administrador
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: - Organização formal e informal; - Análise intra-organizacional e análise interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do comportamento organizacional	Estilos de administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto.

No ambiente	Teoria estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental); Abordagem sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Na competitividade	Novas abordagens na administração	Caos e complexidade; Aprendizagem organizacional; Capital intelectual.

Autor: CHIAVENATO (2003, p. 12).

## 2.2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com CHIAVENATO (2003, p. 22) define administração com: “ É a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.”

Portanto, gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos.

Para KWASNICKA (1999, p.211), a palavra administrar tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa variedade de significados, como: gerir, ministrar, conferir.

KWASNICKA (1999, p.212) complementa ainda que o mais importante é: “consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo interativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”.

Para DRUCKER (1994, p.54) “administração nada mais é do que o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas pré-determinadas”.

Em perspectiva complementar, SILVA (2004, p. 11) enfatiza que a administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.

Já, para os autores WRIGHT, KROLL, PARNELL (2004, p. 34):

“Administração consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com o seu ambiente. Desse modo, os administradores avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esses processos constituem um interesse constante para administração.”.

Com a definição acima a administração revela-se, nos dias de hoje, como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios.

MEGGINSON et al. (2003, p. 51) definem administração como: “O uso de recursos humanos, financeiros e materiais para atingir objetivos da organização através das funções de planejamento, organização, liderança e controle”.

De acordo com o novo dicionário Aurélio (FERREIRA, 2002, P. 685) a palavra gestão tem origem no latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração. Portanto, gestão e administração são sinônimos.

O que é gestão é gestão na primeira década do século XXI?

De acordo com CORDEIRO (2002, p. 59):

“Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

- Interdisciplinaridade: Os processos de negócios envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- Complexidade: As situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- Exigüidade: O processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- Multiculturalidade: O gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- Inovação: Tanto as formas de gestão, quanto à tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- Competitividade: O ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.”“.

Para que a empresa possa conseguir uma vantagem competitiva duradoura em setores cada vez mais turbulentos, onde o grau de complexidade e a velocidade de mudanças são cada vez mais rápidas, ela deve definir o seu modelo de gestão. O modelo de gestão a ser utilizado está associado aos objetivos da empresa

### 2.3 MODELO DE GESTÃO

Conforme definição de NAKAGAWA (1993, p. 33 ) modelo de gestão: “É a representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais”.

Já, CATELLI (2001, p.19) apresenta o seguinte conceito “É o conjunto de princípios, estabelecidos pela alta administração, de como a empresa deve ser gerida”.

Entende-se, assim, modelo de gestão como sendo a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa. O modelo de gestão envolve: objetivos princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho.

PADOVEZE (2003, p.26) diz que: “Modelo de gestão é produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão e eficácia”.

Para NAKAGAWA (1993, P. 40) os modelos de gestão devem ter os seguintes princípios:

“Princípios organizacionais – Regras que definem a estruturação, a divisão do trabalho e as relações de mando e subordinação;  
 Princípios de delegação de poder – Regras que definem a atribuição de tarefas e de poder para sua execução, bem como a responsabilidade pelos resultados;  
 Princípios de avaliação de desempenho – Regras que estipulam como devem ser avaliados os desempenhos das áreas.  
 O modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno; isto é adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.”

O modelo de gestão ideal citado por PADOVEZE (2003, p.26) deve ter as seguintes características:

- O processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle;
- A avaliação do desempenho das áreas e dos gestores: Responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- O processo decisório: Centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores; Motivação – empreendedores.”

PADOVEZE (2003, p.26) diz que: a gestão empresarial pode ser dividida em três grandes vertentes: Gestão operacional, Gestão financeira, Gestão econômica:

“A gestão operacional está disseminada por todas as áreas de atividade da empresa, quer sejam de produção ou de logística, tais como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção, etc. Ela está voltada para a execução dos trabalhos da forma mais eficiente e racional possível. Preocupa-se mais com o modus operandi de cada área da empresa.

A gestão financeira enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa. Trata-se da administração do dinheiro e das reivindicações monetárias. Tem, basicamente, as seguintes funções:

- a) A aquisição dos fundos de que a empresa/área precisa para operar;
- b) A distribuição eficiente desses fundos entre os vários usos.

A maioria das empresas dispõe de várias fontes potenciais de recursos. Cabe à gestão financeira obter os recursos financeiros nos termos mais favoráveis possíveis. Uma vez adquiridos, os fundos precisam ser usados eficientemente.

A administração financeira tem um objetivo no qual a decisão deve basear-se, e esse objetivo não pode estar dissociado do objetivo da empresa como um todo. O dinheiro

é eficientemente empregado quando melhor contribuir para o atingimento do objetivo da empresa.

A gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Na gestão econômica, procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle. A gestão econômica consolida as demais, tendo em vista que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico. "".

As organizações buscam otimização do resultado global, pois nem sempre a maximização do resultado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa. A gestão econômica deve levar à eficácia, que consiste na relação resultados pretendidos x resultados obtidos da atividade principal de uma empresa.

### 2.3.1. Processo de gestão ou processos decisório

A gestão da empresa, como vimos, subdivide-se em três tipos: gestão financeira, gestão operacional e gestão econômica. A missão das diversas áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios da mesma, modo a assegurar que a empresa atinja seus objetivos, por meio do seu produto/serviço feito de forma eficiente.

O objetivo de cada área não pode estar dissociado do objetivo da empresa. Assim, cada área da empresa tem um processo de gestão, pois é em cada etapa desse processo que as decisões são tomadas. Entretanto, o processo decisório das áreas deve estar sempre integrado ao processo decisório global, porque as áreas existem para que a empresa obtenha melhores resultados na busca de sua eficácia.

Conforme PADOVEZE (2003, p. 27) as etapas do processo decisório se dividem em:

“Planejamento; É a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados;

Execução: É a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que foi planejado. O planejamento antecede as ações de execução e por meio das ações surgem os resultados. A execução não está restrita somente aos processos de manufaturas de bens, mas engloba a produção de serviços.

Controle: É a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão.”

## 2.4. CONTROLES

Para se caracterizar os diversos tipos de controles é preciso definir, o que são e entender a necessidade de utilizá-los, como parte do processo de gestão nas etapas de planejamento, organização, direção e controle.

PADOVEZE (2003, p. 28) apresenta controle como:

“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. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de feedback ou retroalimentação do sistema.”

CHIAVENATO (2003, p.159) apresenta a definição de controle como “a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos e permitir as correções necessárias para atenuar os desvios”.

Os autores CAMPIGLIA E CAMPIGLIA (1995, p.11) conceituam controle como:

“O conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”. Ressalta que os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser, rapidamente detectado, medidos, investigados para identificação de suas causas e corrigidos, através de ações eficazes.”

Um outro conceito é apresentado por GOMES E SALAS (2000, p. 53):

“Quando falam das mudanças no contexto social e no desenho da estrutura de controle, defendem que os sistemas de informação e controle devem contemplar indicadores de características financeiras e não financeiras; apresentar informações internas comparadas à concorrência, com a utilização do benchmarking; e dados relativos à concorrência, fornecedores, clientes, que são aspectos relevantes do contexto social onde estão inseridas”.

Em relação à definição de controle OLIVEIRA et al(2003, p.241) diz:

“Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos”.

WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000, P.343) destaca a importância para a alta administração:

“Da perspectiva dos altos executivos, o processo de controle estratégico consiste em vários passos. Em primeiro lugar, a alta administração precisa decidir que elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados. Depois, devem-se estabelecer padrões aos quais se possa comparar o desempenho real da organização. Esses primeiros dois passos serão fortemente influenciados pela missão e pelos objetivos gerais e específicos da organização, que orientam a atenção da administração para determinados elementos organizacionais e ambientais e para a importância relativa de determinados padrões”.

Nota-se que é necessário controle em todas as atividades exercidas internamente nas empresas. O importante é que oportunizem correções e sejam passíveis de alterações pelos gestores.

## 2.5 AUDITORIA INTERNA

A auditoria se torna um procedimento de grande importância para as empresas em geral, na medida em que elas crescem e precisam manter o bom andamento de seus negócios de forma organizada e confiável.

Através de procedimentos de auditoria periódicos a empresa pode ir se adequando e reduzindo sua margem de erro nas informações e também melhorando seus controles internos, apresentando redução de custos e maximização dos resultados.

A auditoria por ser um meio de confirmação da eficiência dos controles, se

torna indispensável para a administração das empresas para investidores e até para o próprio fisco, o qual a tem como um colaborador eficiente que indiretamente contribui para a melhor aplicação das leis fiscais.

De acordo com ALMEIDA (2003, p.29) o procedimento de auditoria apresenta várias vantagens dentre elas destacam-se:

“Para a Administração da empresa:

- a) Fiscaliza a eficiência dos controles internos;
- b) Garante que os registros contábeis estejam o mais correto possível;
- c) Dificulta fraudes e desvios de bens patrimoniais, bem como pagamentos indevidos de despesas;
- d) Contribui para que a real situação patrimonial, econômica e financeira das empresas seja mais transparente;
- e) Apontam falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos, com isso a empresa pode elaborar um plano de ação para corrigir essas falhas e melhorar os processos;

Para os investidores:

- a) Contribui para a maior exatidão das demonstrações contábeis;
- b) assegura que os resultados apurados sejam os mais próximos da realidade possível;

Para o Fisco:

- a) Evita inadequações nas demonstrações contábeis;
- b) Assegura que os resultados apurados estejam o mais correto possível;
- c) Contribui para que as leis fiscais sejam melhor aplicadas e seguidas.”

Como lembra MAUTZ (1987, p. 163):

“À medida que qualquer organização empresarial se desenvolve, ela logo atinge o ponto em que o titular ou gerente não pode mais manter-se bem informado sobre as atividades dos empregados e o cumprimento das obrigações a eles atribuídas. (...) Ele precisa confiar em seus empregados, cada vez mais, pois está além da capacidade física e mental de qualquer ser humano manter-se informado sobre as atividades de uma grande empresa. Ele precisa confiar em seus empregados (1) na guarda de bens de valor, (2) no desempenho de suas obrigações, de acordo com sua orientação e (3) no fornecimento de informações que mereçam confiança, nas quais ele e outros possam satisfatoriamente se basear para tomar importantes decisões operacionais e financeiras”.

Entretanto, a confiança por eles depositada em seus subordinados não pode ser incondicional, pois a gerência é a responsável pelo bom andamento dos processos, bem como por qualquer atitude tomada por um funcionário desonesto, incompetente, descuidado ou negligente.

E a partir desse impasse que surge a necessidade de que sejam estabelecidos controles que evitem a ocorrência de erros, fraudes e omissões nos

processos e que permitam o bom e ininterrupto andamento dos processos existentes em uma empresa, sobretudo nos pontos críticos desses processos.

De acordo com o conceito apresentado pelos Procedimentos de Auditoria Interna - Organização Básica da Auditoria Interna - Instituto dos Auditores Internos do Brasil - Compromisso com a Excelência Profissional, tem-se que:

“A Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas”.

Cabe à auditoria interna das organizações, segundo CRUZ & CLOCK (2001):

“Desempenhar suas atividades, com base nas Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna, objetivando certificar-se de que os controles existentes garantem, dentre outros aspectos: a) a salvaguarda do patrimônio; b) a confiabilidade dos sistemas contábeis, financeiros e operacionais; c) a otimização no uso dos recursos; d) a eficiência operacional; e) a adesão às políticas e normas internas, à legislação.”

### 2.5.1 Salvaguarda de ativos

Salvaguardar um ativo significa, basicamente, protegê-lo de situações indesejáveis, tais como fraudes, erros de registro, uso inadequado ou ineficiente, entre outras, não estando a salvaguarda restrita a bens físicos (ativo imobilizado e estoques, por exemplo), mas a todos os bens de interesse de uma empresa.

ATTIE (2002, p. 117) utiliza o termo "salvaguarda de interesses" e diz que os principais meios para garanti-la são:

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

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

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

- d. Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas idéias de trabalho para as funções.
- e. Carta de fiança: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade pela custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode utilizar-se seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.
- f. Manutenção de contas de controle: indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanente entre os saldos detalhados e o saldo sintético e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.
- g. Seguro: compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores e riscos a que está sujeita a empresa.
- h. Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes.
- i. Diminuição de erros e desperdícios: indica a detecção de erros e desperdícios na fonte; comumente essas falhas são originadas devido a controles mal definidos, falta de controles, cópias e vias excessivas, etc. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objetiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e número de subordinados compatível, fornece condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, conseqüentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios.
- j. Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.
- l. Alçadas progressivas: compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada, configurando aos altos escalões as principais decisões e responsabilidades. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizados juntos aos principais administradores.”“.

## 2.5.2 Adequação e confiabilidade dos dados contábeis

Uma empresa necessita de informes contábeis, financeiros e operacionais acurados para o bom andamento de seus processos e para que a tomada de decisões seja feita com base em informações adequadas e traga os retornos esperados.

ATTIE (2002, p. 119-120) aponta como os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais os seguintes:

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

- b. Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e a eliminação tempestiva de possíveis pendências.
- c. Análise: objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame, de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.
- d. Plano de contas: compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido, sendo que a existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta.
- e. Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível. O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de corte permanente (cut-off) visam identificar o adequado registro em seu período de competência.
- f. Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho. A adoção de meios de registro mecânico ou eletrônico deve ser feita de acordo com as características e necessidades da empresa.”“.

### 2.5.3 Eficiência operacional

A razão de existir de um sistema de controles internos é garantir que tudo funcione conforme o esperado e da maneira que é entendida pela administração como a melhor possível. Para que isso ocorra e para que os processos funcionem eficientemente, suas peças devem estar sincronizadas e trabalhando adequadamente.

Para que isso ocorra, é necessário que esteja claramente definido o que e como deve ser feito (para que se saiba qual é o resultado final esperado e tido como ideal) e as pessoas envolvidas em cada atividade estejam capacitadas e motivadas para desempenhá-las. Além disso, para garantir que a eficiência operacional está sendo de fato alcançada, é necessária a existência de medidores que permitam avaliar a performance dos processos e das pessoas para que se possa identificar e corrigir eventuais desvios.

ATTIE (2002, p. 120-121) define como os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional os seguintes:

- “a. Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas”.

- b. Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menores custos e pessoal atento e ativo à sua função.
- c. Plano de carreira: determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal.
- d. Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.
- e. Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho.
- f. Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.
- g. Custo padrão: permite o acompanhamento permanente do custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.
- h. Manuais internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme, normalização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.
- i. Instruções formais: indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças e follow up tempestivos.”“.

## 2.6 CONTROLES INTERNOS

ALMEIDA (2003, p.50) apresenta que:

"O controle interno representa em uma organização 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". Almeida demonstra que os controles internos estão ligados tanto no aspecto contábil quanto no aspecto administrativo.”“.

Já, JUND (2001, p. 192) apresenta que: "Por controles internos, entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificamos dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio".

Jund mostra que os controles internos de natureza administrativa quando efetuados evidenciam o resultado no patrimônio da entidade, ou seja, está diretamente ligado à contabilidade.

ATTIE (2002, p. 110) cita conceito de controle interno do comitê de procedimentos de auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA): "O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração".

Attie adota esse conceito demonstrando que os controles internos são processos adotados pelas empresas para através da gestão fazer cumprir as metas.

A administração deve se basear nos controles internos para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão sendo seguidas.

Os controles internos em conjunto com a contabilidade devem garantir que as estratégias do negócio possam ser obtidas.

## 2.7 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTROLES INTERNOS

Não existe um modelo padrão de controles internos a seguir. Cada empresa deve fazer uso dos procedimentos que se encaixem com as suas características.

Mas alguns princípios básicos devem ser observados para a implantação de um adequado sistema de controles internos. (ALMEIDA, 2003, p. 63).

Como princípio básico mais importante ALMEIDA (2003, p.64) cita Segregação de funções: "Não permitir que uma mesma pessoa possua mais de uma função onde possa efetuar transações que podem causar prejuízo à entidade, como

por exemplo: o mesmo funcionário ter acesso aos ativos e ele mesmo realizar os registros contábeis onde dessa maneira pode modificar dados no ato dos registros”.

## 2.8 CONTROLES INTERNOS MAIS IMPORTANTES PARA A EMPRESA

Conforme IBRACON (2000, p. 19) há controles internos que são de suma importância em todo tipo de empresas, sejam estas industriais, comerciais ou de serviços. Estes controles são para qualquer ramo de atividade como: caixa, bancos, faturamento, recurso humanos, contas a receber, contas a pagar, estoques e/ou imobilizado.

Há controles que são específicos para cada tipo de atividade e diferem das empresas industriais, para as comerciais, para as de prestação de serviços. (IBRACON, 2000, p. 20).

Além dos controles internos essenciais nas empresas industriais adicionam se outros que dizem respeito aos seguintes aspectos: Utilização de matérias-primas e materiais; Eficiência da mão-de-obra; Manutenção de máquinas e equipamentos; Utilização da capacidade produtiva; Custos de produção; Produtos obsoletos; Lotes de compras e de produção;

Nas empresas comerciais há controles de fundamental importância nos setores de: Lotes de compras e quantidades em estoque; Funções comerciais: cobertura geográfica, eficiência etc; Margem bruta; Reposição de mercadorias; Prevenção quanto a furtos e desvios; Controles de encalhes.

Nas empresas de prestação serviços, os controles adicionais são: Insumo de horas profissionais e alocação aos serviços prestados; Utilização e ociosidade de

mão-de-obra; Alocação de despesas aos projetos; Currículos de treinamento; Indicadores de satisfação de clientes; Manutenção de investimentos.

### 2.8.1 controle interno no disponível

Controles internos na tesouraria: de acordo com IBRACON (2000, p. 47) o dinheiro transita praticamente em quase todas as operações de uma empresa.

Exemplos de entradas e saídas de caixa nas empresas:

Entradas: Vendas à vista; Cobrança de duplicatas; Empréstimos obtidos; Venda de ativo imobilizado.

Saídas: Salários dos funcionários; Impostos; Fornecedores; Pagamentos de empréstimos.

Caixa: o dinheiro em poder da empresa deve ser o montante suficiente para pagamentos de pequenas despesas diárias como refeições, condução, etc., controlado mediante boletins de caixa. Algumas empresas erroneamente registram nos boletins de caixa transações com instituições financeiras, clientes, fornecedores, etc., tais como recebimentos ou pagamentos de vendas e compras a prazo em carteira. Além de duplicar os lançamentos contábeis distorce a realidade das disponibilidades da empresa. (IBRACON, 2000, p. 48).

Bancos: As operações com instituições financeiras, de acordo com o IBRACON (2000 p.49): “envolvem inúmeras transações, por exemplos: Disponibilidades imediatas (depósitos à vista); Créditos (contas de cobrança, caucionadas, vinculadas); Investimentos (aplicações financeiras de curto e longo prazos); Exigibilidade (contas garantidas, empréstimos e financiamentos, descontos de duplicatas, etc.)”.

A administração das empresas aplica os excessos de disponibilidades que possuem em relação as suas necessidades imediatas ou a curto prazo, em títulos e valores mobiliários nos períodos em que prevê suas necessidades.

### 2.8.2 Controles internos da área de recursos humanos

Para que ocorra uma boa administração de pessoal, é importante que existam controles rígidos sobre seus procedimentos e que estes estejam em um manual de normas e procedimentos que sejam de conhecimento de todos, evitando assim a alegação de desconhecimento por parte dos empregados.

A administração de pessoal para qualquer ramo de atividade e tamanho de empresa é importante, pois qualquer alteração em seu quadro, por mais simples que seja, está vinculada a área de recursos humanos.(IBRACON, 2000, P.27).

De acordo com PADOVEZE (2005, p 39):

“É bastante distinta da atividade da controladoria. Às vezes, em uma empresa de menor porte, pode também ser desenvolvida por este profissional. É obvio que a gestão dos recursos humanos de cada área é de exclusiva responsabilidade do gestor responsável pela área. Mas o plano geral dos recursos humanos, os conceitos da empresa sobre esses recursos, decorrente de suas culturas e valores, deve ser monitorado de forma centralizada, sob pena de criarem privilégios dentro das empresas. Além disso, as características específicas desta atividade exigem que sejam desenvolvidas por especialistas nas áreas”.

De acordo com CAMPIGLIA & CAMPIGLIA (1995, p. 81): “A mão-de-obra é um dos três componentes básicos do custo”.

É importante destacar um dos mais importantes princípios do controle segundo IBRACON (2000, p.27):

"A segregação de função é a premissa básica do controle interno, ela consiste na separação das funções de preparo, aprovação e pagamento. É claro que a utilização isolada desse mecanismo não evita a realização de fraudes ou desvios, entretanto, com esse procedimento, minimiza-se em muito o risco, pois aumenta-se o número de pessoas envolvidas no processo evitando-se assim fraudes".

Em relação á segregação de funções ALMEIDA (2003, p. 67) cita: "A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno".

Em relação à folha de pagamento ALMEIDA (2003, P. 78) recomenda fazer as seguintes perguntas na implementação de um eficaz controle interno da folha de pagamento:

"As funções relativas á folha de pagamento estão claramente definidas e segregadas? E, deve considerar:

- recrutamento e seleção (recrutar e selecionar pessoas adequadas para o desempenho das funções exigidas pela empresa;
- cargos e salários (determinar os cargos e salários dos novos funcionários dentro da estrutura organizacional e política da empresa, calcular os novos salários dos funcionários antigos, manter atualizado o manual interno de cargos e salários, etc);
- registros internos (manter atualizados e de acordo com as normas internas e legislação trabalhista os registros de empregados);
- folha de pagamento (preparo dos relatórios necessários para determinar os valores a serem pagos aos funcionários, tais como folha de pagamento, carta de crédito bancária, etc.).

De acordo com PALMA (1997, p.22) é o ato pelo qual contrata-se uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa. As partes, empregador e empregado, possuem obrigações que devem ser cumpridas para que tal ato seja considerado completo e válido.

De acordo com PALMA (1997, p. 22 - 27) as obrigações são:

Empregado: deverá entregar os documentos solicitados pelo empregador para seu efetivo registro;

Empregador: deverá preencher os documentos pertinentes à admissão do empregado, devolvendo a documentação recebida no prazo de 48 horas, a lei não prevê prazo para o registro do empregado, diz somente que o mesmo deve estar registrado quando do início das suas atividades na empresa.

Procedimentos:

- Responsável pelo setor solicita a contratação de funcionário;
- Gerente Administrativo ou ligado à área aprova a contratação;
- Solicitação autorizada é encaminhada ao Setor de Recursos Humanos;
- Responsável pelo RH analisa o processo e, conforme a política da empresa aprova ou devolve o processo para melhor análise do setor solicitante, com o objetivo de adequar a contratação à política da empresa;

Antes de iniciar a seleção, o RH deve analisar com o setor solicitante se não há a possibilidade de aproveitamento de funcionários do próprio setor ou de outro setor, essa atitude de valorização profissional dentro da empresa deixa os funcionários orgulhosos e contentes com a organização na qual trabalham, tanto os promovidos como os demais, havendo satisfação, expectativa e esperança, elementos básicos para a motivação do trabalhador;

RH inicia processo de seleção do funcionário, através de empresas de recrutamento, jornais. Agências Estadual de Fomento de Emprego ou outros meios;

Após entrevistas do RH, do responsável pelo setor e do psicólogo com os candidatos, seleciona-se o funcionário que será contratado, bem como define os candidatos que poderão ser chamados em 2ª ou 3ª opção, se necessário;

O candidato selecionado é encaminhado para fazer o exame médico admissional;

Entrega a Carteira de Trabalho para o efetivo registro e assina a Ficha de Registro do Funcionário.

Sugestões para o controle da admissão: solicitação do departamento requisitante para o recurso humanos através de formulário próprio; periódico dos empregados alceados por departamento, através de um relatório que será conferido e vistado pelo chefe responsável; distribuição mensal dos recibos de pagamentos dos empregados pelo responsável do departamento e comunicação imediata de qualquer divergência.

*Salário, reajuste salarial e aumento de salário.*

Todo aumento salarial, segundo PALMA (1997, p. 41) que não seja motivado por dissídio coletivo ou acordo entre sindicatos, deverá possuir uma autorização por escrito, devendo ser requisitado pela chefia do empregado e vistado pela gerência ou responsável.

Tal ato faz-se necessário para evitar que sejam efetuados aumentos e/ou contratações sem o conhecimento prévio da gerência ou da empresa.

A empresa deve ter uma política salarial adequada e devidamente aprovada. Essa política denomina-se Quadro de Cargos e Salários (Quadro de Carreiras);

Qualquer contratação, reajuste, aumento salarial deve ser efetuado de acordo com os cargos e salários constantes da política da empresa e autorizado pela Diretoria;

O Quadro de Cargos e Salários existente na empresa evita que os funcionários peçam, em reclamações trabalhistas, a equiparação salarial, de acordo com o § 1º, art. 461 da CLT "sendo idêntica à função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. § 1º - Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos".

O Quadro de Cargos e Salários evitará aumentos abusivos de salários motivados por favoritismo na empresa. (IBRACON, 2000, p. 28).

#### *Controle das horas extras e suas implicações*

Horas extras são as horas realizadas após o expediente normal, que deverão ser remuneradas com um acréscimo mínimo de 50% (cinquenta por cento) no valor da hora.

Para a empresa utilizar-se deste expediente, deverá realizar um acordo entre as partes prevendo a quantidade de horas e a sua remuneração. (PALMA, 1997, P. 108).

As horas extras são pagas mediante autorização diária. As autorizações contribuem para o aumento do custo com horas extras. As autorizações devem conter detalhes sobre o motivo das horas extras;

Para evitar o pagamento de horas extras, a empresa deve implementar o Banco de Horas.

O Artigo 59, § 2º, da Consolidação das Leis do Trabalho, com a nova redação dada pela Lei nº 9.601/98, e posteriores alterações permite que seja dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 360 dias, a soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite de 10 horas diárias.

A compensação das horas extras, através do sistema "Banco de Horas" deve ser feita mediante acordo com os funcionários, homologado com o sindicato da classe.

De acordo com PALMA (1997, p. 109-119), há procedimentos a serem observados:

- As horas extras vem sendo pagas em conformidade com a anotação no Cartão Ponto;
- As faltas, os atrasos vem sendo descontados na folha de pagamento, conforme apontadas no cartão ponto;

O RH (Recursos Humanos) vem fazendo reuniões periódicas com os responsáveis dos diversos setores, discutindo os motivos, necessidades e se as horas extras podem ser reduzidas mediante coordenação de tarefas, bem como buscando alternativas. Em uma empresa tudo pode ser modificado, desde que haja participação de funcionários, gerência e administração; e as atitudes estejam sendo tomadas a curto e longo prazo, modificar uma cultura não é fácil pior é a empresa falir, se a empresa não fizer esse esforço, a concorrente fará. Horas extras oneram o salário, INSS, FGTS, Férias, 13º Salário, aviso prévio, acidentes de trabalho,

desgastam o funcionário, sua família e o pior é que viciam, pois o funcionário ganha um pouco mais no final do mês e quer continuar ganhando;

Mesmo que esteja anotado na CTPS, conforme inciso I, do art. 62 da CLT, o funcionário que exerce atividade externa ( cobrador, vendedor, propagandista, motorista de caminhão) deve anotar as horas de trabalho em papeleta ou registro de ponto, para que fique provado que não excedeu a jornada de 08 horas diárias e faça prova a favor da empresa em questionamentos trabalhistas. Agora, há casos em que os funcionários excedem e em muito às 08:00 horas diárias e não é marcado o ponto para encobrir tal situação (até para evitar multas trabalhistas), em tal situação a empresa está ciente da contingência trabalhista.

Observar o intervalo mínimo de 01 hora e máximo de 02 horas (por conta do funcionário), para alimentação e descanso; (art. 71 da CLT);

Observar o intervalo de 11 horas entre uma jornada e outra, isso ocorre quando o funcionário faz horas extras; (art 66 da CLT).

#### *Folha de pagamento proventos e descontos*

Conforme PALMA (1997, p. 166) todas as verbas pagas devem estar de acordo com o Cartão Ponto, as exceções devem estar autorizadas por escrito pela Diretoria. A não utilização do cartão ponto abre brecha para reclamação de horas extras, bem como reivindicação do cargo de confiança. Efetuar os descontos de faltas e atrasos, conforme consta no cartão ponto. Efetuar os descontos de DSR (desconto semanal remunerado) das faltas e dos atrasos não considerados como justificados, para evitar pagamentos e maior e/ou favoritismo a funcionários (quando

uns são punidos e outros não, sem critério específico ou se o critério foi desconsiderado para o benefício de alguns empregados, sem autorização).

De acordo com PALMA (1997, 166-186) segue os procedimentos que devem ser observados:

- Efetuar controle das faltas para desconto de férias e 13º salário, conforme estipulado na Lei;
- Os adicionais de insalubridade, periculosidade devem ser pagos somente mediante Laudo Técnico atualizado, no qual conste a necessidade ou não do pagamento e se os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) atenuam os riscos não sendo necessário o pagamento dos respectivos adicionais. Normalmente as empresas pagam esses adicionais sem eles serem devidos, pois Laudo Técnico os descaracteriza, dessa forma pode haver caracterização de aposentadoria especial;
- As comissões devem ser pagas na folha de pagamento, mediante relatório de comissões emitido pelo setor de vendas e autorizado pelo responsável do setor. Relatório que deve ficar no setor de pessoal, à disposição para a qualquer tempo ser conferido. O percentual das comissões deve ser pago conforme estipulado no contrato de trabalho, atentando ao pagamento se o cálculo tem como base o faturamento bruto ou somente as duplicatas recebidas no mês( caso a base for o faturamento, mesmo as duplicatas não recebidas, a empresa deve lembrar que está antecipando salários, DSR, INSS, FGTS e 13º salário e férias, sobre um valor ainda não recebido);
- Prêmio e gratificações devem ser pagos mediante autorização;

- Controles sobre estoque e desconto do vale transporte;
- Controles sobre estoque e desconto do vale refeição, cesta básica e, ainda, sobre o número de pessoas que fazem refeição e das refeições que são pagas aos fornecedores;
- Controle sobre o desconto de farmácia, plano de saúde, mercado, etc., para evitar favoritismo e fraudes com descontos a menor do funcionário daqueles estipulados pela empresa, para isso, deve existir uma política de descontos e benefícios a ser seguido pelo RH;
- Descontos de IRRF e INSS estão sendo feitos pela tabela atualizada de cada tributo;
- As deduções de IRRF estão de acordo com o número de dependentes declarado pelo funcionário na Declaração de Encargos de Família para fins de IR;
- Para o pagamento da verba de salário família vem sendo observados: a) limite do salário do funcionário e idade de 14 anos de seu filho; b) cartão de vacina atualizado anualmente para filhos até 05 anos; c) comprovante semestral de frequência escolar para filhos a partir dos 07 anos de idade; d) Termo de responsabilidade e Ficha de salário família;
- Uma verificação detalhada no relatório de incidências sobre as verbas da folha pagamento e parametrização adequada pode evitar erros. Revisão, de preferência por Auditoria Independente, para verificar se estão corretos os cálculos de adicionais de horas extras, DSR, adicionais noturnos, de insalubridade, periculosidade, verbas salariais, descontos de INSS, IRRF,

Contribuição Sindical e outras verbas ligadas à folha de pagamento, ao menos uma vez por ano.

*INSS, FGTS, IRRF, Férias, 13º salário.*

Encargos sociais e impostos são as contribuições que tem sua origem através do departamento de administração de pessoal. Este item merece atenção especial, pois é sabido que muitas empresas já sofreram fraudes em seus recolhimentos, o que, além de multas e problemas com a fiscalização, ainda enfrentam a perda do dinheiro desde recolhimentos em sua maioria de grandes valores, as empresas acabam confiando demasiadamente em apenas um empregado, o que é uma falha de controle e geralmente acaba provocando grandes problemas. (PALMA, 1997, p. 276).

O setor de pessoal deve conferir e manter composição de valores que serviram de base de cálculo do INSS e do FGTS. Não deve confiar cegamente nos valores fornecidos pelo sistema, pois todos os parâmetros de incidência são imputados no programa da folha de pagamento, podendo existir erros de incidências, os quais podem ser corrigidos mediante a composição de saldos;

Conforme PALMA (1997, p. 285) as diárias de viagens até 50% da remuneração não têm incidência de INSS, FGTS, 13º Salário e Férias. Se as diárias forem superiores a 50% da remuneração (salários, horas extras, adicionais, etc., não incluindo a própria diária) é recomendável que a empresa adote o formulário de prestação de contas, no qual o funcionário apresenta todas as despesas de viagens (hotel, restaurante, locomoção, etc.) e ficando na folha de pagamento, a título de

diárias, somente despesas efetivadas e não comprovadas, mediante autorização da Diretoria; (inciso Vin, do Parágrafo 9º, do artigo 214, do Decreto nº 3.048/99).

Salário Maternidade é pago pela empresa e descontado do recolhimento INSS, bem como o 13º Salário sobre o salário maternidade deve ser descontado do recolhimento do INSS em 20 de dezembro de cada ano; (a partir de 01.09.2003, tendo em vista a vigência da Lei 10.710/2003).

Os valores retidos e não recolhidos, a título de impostos e contribuições, constituem-se perante a legislação atual como crime de apropriação indébita, conforme artigo 95, da Lei nº 8.212/91. Portanto, os tributos retidos dos funcionários devem ser recolhidos, mesmo que a empresa esteja em crise financeira, pois, além da penalidade citada, esses tributos não podem ser parcelados;

Os recolhimentos de INSS, FGTS e IRRF devem ser feitos mediante visto de autorização e conferência pelo responsável do RH ou do Setor de Pessoal;

Por amostragem o setor de Pessoal deverá conferir a média das variáveis (horas extras, DSR, adicionais, prêmios, gratificações, etc.) para o cálculo de férias e *13º salário*.

Lembrando que a média das variáveis para o cálculo de férias deve ser relativa ao período aquisitivo das férias, enquanto que a média para o cálculo do 13º salário deve ser a do ano corrente.

### *Férias*

De acordo com PALMA (1997, p. 143) é o direito do empregado de anualmente gozar um período de descanso, sem prejuízo de sua remuneração. As

férias serão concedidas por ato do empregador, em um só período, nos 12 (doze) meses subseqüentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.

A CLT, para concessão de férias, estabelece:

- Que o empregado tenha completado o período aquisitivo (12 meses após a data de sua admissão);
- Que o empregador participe, por escrito, ao empregado, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, o período que ele sairá de férias; dessa participação o interessado deve obter recibo;
- Que o empregado apresente sua CTPS para que nela seja anotada a respectiva concessão, que deve ser igualmente anotada na ficha de registro de empregados;
- Que a concessão ocorra em um só período, à exceção de férias coletivas;
- Que o pagamento das remunerações das férias seja efetuado até 2 (dois) dias antes de início do respectivo período de gozo. O empregado deve acusar o recebimento através De recibo assinado;
- Que seu valor seja pago em dobro sempre que as férias forem concedidas após o prazo legal (após o termino do período concessivo).

Métodos de desvio e fraude nas férias:

Existem diversas formas de fraudar a empresa neste procedimento, desde a falta de controle específico que poderá gerar o pagamento de férias de forma dobrada (quando a empresa não concede as mesmas no período concessivo correio), até seu pagamento eu duplicidade (quando o empregado recebe duas vezes pelo mesmo período concessivo).

PALMA (1997, p. 149) sugere para o controle das férias:

O empregador deverá montar um mapa de controle de férias onde constem: nome do funcionário; data de admissão; data do último período de gozo; salário atualizado; número de avos do período aquisitivo; data em que o empregado sairá de férias; observações da chefia; valor da provisão de férias e encargos; valor líquido de férias.

Esse mapa deverá ser confeccionado com base no registro do funcionário e deve também conter as observações da chefia do empregado indicando o período que melhor atenda aos interesses da empresa e do empregado. Essas previsões de férias devem ser anualmente enviadas para o departamento de pessoal para que o mesmo possa confeccionar o mapa de controle; elas devem trazer a programação de férias do departamento remetente com a devida aprovação. (IBRACON, 2000, p. 30).

Esse procedimento busca um controle efetivo dos períodos aquisitivos e de gozo de férias, em período que possa atrapalhar o bom andamento do departamento onde trabalha e a redução das despesas com férias no caso de empregados comissionistas, em que o empregado poderá planejar melhor a época do gozo das férias.

Por fim, esse controle ajuda também na fiscalização do valor pago como férias, pois o valor constante no recibo ou listagem de crédito deve coincidir com o do mapa.

### *Rescisões e demissões*

É a quebra do contrato de trabalho por parte do empregador ou do empregado. A todo empregado é assegurado, não existindo prazo estipulado para a

terminação do respectivo contrato de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa. (PALMA, 1997, P. 218).

O pedido de demissão ou recibo de quitação de rescisão de contrato de trabalho, firmado por empregado com mais de 1 (um) ano de serviço de acordo com PALMA (1997, p. 218), só será válido quando feito com assistência do respectivo sindicato ou perante a autoridade do Ministério do Trabalho. O instrumento de rescisão, qualquer que seja o motivo, e no caso de verbas variáveis, as mesmas deverão constar obrigatoriamente neste instrumento rescisório.

Antes de demitir o funcionário, o responsável do setor deverá ter ciência da Indenização art. 9º, da Lei 7238/84, relativa à dispensa no período de 30 dias que antecede a data-base do empregado.

Conforme PALMA (1997, p.219) há algumas observações:

- Funcionários que recebem horas extras e outros adicionais, e têm mais de um ano de admissão o cálculo para as férias, férias proporcionais, 13º salário e aviso prévio indenizados são diferentes:
- Cálculos de férias indenizadas e se as respectivas médias das variáveis foram calculadas com base no período aquisitivo das férias;
- Cálculos de férias proporcionais e se as respectivas médias das variáveis foram calculadas com base no período proporcional das férias;
- O aviso prévio indenizado aumenta as férias proporcionais e o 13º salário no mínimo em 01/12 avos;
- Cálculo do 13º Salário e se as respectivas médias das variáveis foram calculada;

- Com base no período que é devido;
- Média das variáveis do aviso prévio indenizado deve ser a dos últimos doze meses;
- Se o aviso prévio trabalhado se completa exatamente no dia indicado, caso (empregado seja demitido 01 dia depois do prazo (normalmente 30 dias), a empresa corre o risco de ainda ter que pagar o aviso prévio indenizado. A contagem inclui o 1º dia do aviso prévio. - se a empresa observou o prazo para o pagamento á rescisão de contrato de trabalho que é o 1º dia útil imediato ao término do contrato (quando aviso prévio é trabalhado) e até o décimo dia, contado da data aí notificação da demissão (quando aviso prévio é indenizado) (§ 6º, art 477 - CLT). O Sindicato ao qual homologa a rescisão cobra a multa de um salário- base a favor do funcionário;
- Cálculo do Desconto do IRRF: as bases de cálculo para férias, 13º salário e salário do mês + horas extras e outras são distintas, isto é, calcula-se o IRRF em separado do 13º salário, das férias e dos saldos de salários + horas extras+ adicionais;
- Para o IRRF das férias soma todas as verbas de férias (indenizadas, proporcionais; 1/3 constitucional e variáveis);
- Aviso prévio indenizado não sofre retenção de IRRF;
- Não há retenção de IRRF para valores inferiores a R\$ 10,00, exceto o 13º salário que é exclusivo na fonte sobre retenção de qualquer valor, mesmo inferior a R\$ 10,00;
- As verbas indenizadas não sofrem incidência de IRRF;

- Cálculo do desconto do INSS, sendo que o desconto do INSS sobre o 13º Salário é em separado das demais verbas;
- Salário Família deverá ser pago proporcional aos dias trabalhados;
- Se forem efetuados os descontos do vale-transporte e vale-refeição referentes aos dias que faltam para concluir o mês;
- Se forem efetuados os descontos de todos os benefícios: vale farmácia, seguros, mercado, etc.;
- Se há relação com a memória de cálculo da média das variáveis (horas extras e outros adicionais), as quais devem constar por exigência legal;
- Se há extraio com os saldos do FGTS depósito, o qual foi utilizado para efetuar o cálculo da multa rescisória de 50%;
- Se funcionários foram demitidos e recontratados — acerto para o funcionário receber o FGTS, configurando fraude contra o FGTS;
- Se funcionários não estão sendo demitidos e readmitidos com salários a menor;
- Se a empresa não está demitindo funcionários com direito à estabilidade: sindicalistas, cipeiros, funcionários que se acidentaram no trabalho, gestantes, etc;

### *Exames médicos*

O controller deverá verificar se a empresa esta cumprindo os prazos para realizar os exames médicos em seus funcionários. (PALMA, 1997, P. 51).

De acordo com o Artigo 168 da Consolidação das Leis do Trabalho, e Item 7.4.1 da Norma Regulamentadora Relativa à Segurança e Medicina no Trabalho NR

7, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, é obrigatória a realização de exames médicos admissionais, por ocasião da admissão do funcionário, periódicos e demissionais, na saída do funcionário da empresa.

O item 7.4.3.2, da NR-7, determina que os exames médicos periódicos devem ser feitos nos seguintes intervalos:

- a) A cada ano ou em intervalos menores para trabalhadores expostos a riscos;
- b) Anual, quando menores de dezoito anos e maiores de quarenta e cinco anos de idade;
- c) A cada dois anos, para os trabalhadores entre dezoito anos e quarenta e cinco anos de idade;

Penalidades pelo descumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs) são ao todo 31 NRs.

As infrações aos preceitos legais e/ou regulamentadores sobre segurança e saúde dos trabalhadores, sujeitam a empresa, se detectados, à multa prevista no Item 28.3, da Norma Regulamentadora Relativa à Segurança e Medicina no Trabalho NR 28 - Fiscalização e penalidades, cujo valor poderá variar de 378,0000 a 6.304,0000 UFIR's.

#### *Serviço terceirizado*

Esta categoria de prestação de serviço, conforme PALMA (1997, p. 391) evidencia-se quando ocorre a transferência de atividade de uma empresa para outra, por meio de contratos que têm como objetivo a realização de tarefas antes executadas na própria empresa.

A contratante deverá possuir em seus controles prontuário da contratada, contendo as seguintes documentações, por exemplo:

- Registro dos empregados da prestadora de serviços ou crachá com os principais dados do empregado;
- Xerox autenticado dos exames admissional e periódicos;
- Controle da jornada de trabalho;
- Contrato social da contratada e contrato de prestação de serviço;
- Sempre contratar serviços relacionados à atividade-fim, evitando assim o vínculo empregatício;
- Xerox das guias de recolhimento do FGTS, confirmando assim seu recolhimento;
- Efetuar o recolhimento da contribuição previdenciária, que vem destacada na nota fiscal fatura de serviço;
- Xerox das folhas de pagamentos;

O normalmente mais ocorre é a quebra da finalidade da terceirização, ou seja, a empresa contratada exercerá funções que são consideradas atividade-meio, gerando assim contingências legais.

Autônomos: o contribuinte individual é o que exerce habitualmente e por conta própria atividade profissional remunerada, prestando serviço a terceiros, serviços sem relação de emprego, a característica desse tipo de prestação de serviço é a autonomia, não existindo subordinação jurídica no contrato de trabalho. (PALMA, 1997, P. 391).

Estagiário: de acordo com PALMA (1997, p. 419) o estudante matriculado e com frequência efetiva nos cursos vinculados ao ensino oficial e particular, em nível

superior, e supletivo, que trabalha em empresa para complementação do aprendizado. Consideram-se estágio curricular as atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho no meio; elas são realizadas na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público e privado, sob responsabilidade e coordenação da instituição de ensino.

O estagiário receberá bolsa de estudos ou outra forma de contraprestação que vier a ser combinada e terá uma jornada de trabalho a cumprir, compatível com seu horário escolar.

A empresa contratante, conforme PALMA (1997, p. 420) deverá manter em seus arquivos um prontuário do estagiário, que deverá conter os seguintes documentos:

- Contrato entre o órgão de ensino, empresa e estudante, contendo: inserção do estágio curricular na programação didático-pedagógica; carga horária, duração e jornada de estágio curricular, que não poderá ser inferior a um semestre letivo;
- Sistemática de organização, orientação, supervisão e avaliação curricular;
- Seguro de acidentes pessoais em favor do estudante;
- Controle da carga horária;
- Controle do pagamento da bolsa auxílio e demais benefícios concedidos ao mesmo.

Temporário: é o trabalho prestado por pessoa física a uma empresa, para atender uma necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou a um acréscimo extraordinário de serviços. (PALMA, 1997, P. 398).

Entende-se como empresa de trabalho temporário a pessoa física cuja atividade consiste em colocar à disposição de outras empresas, temporariamente, trabalhos devidamente qualificados, por elas remunerados e assistidos.

A empresa tomadora de serviço ou cliente é obrigada a firmar contrato com a empresa de trabalho temporário e nele deverá constar o motivo justificador da demanda de trabalho temporário e a modalidade da remuneração da prestação de serviço, em que estejam claramente discriminadas as parcelas relativas a salário e encargos sociais.

### 2.8.3 Estoques

SÁ (2002, p.327) diz que: “Os estoques abrangem o grupo que cientificamente, na contabilidade, denominamos bens de venda”.

De acordo com ALMEIDA (2003 p.223): “ os estoques são bens destinados á venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor do capital circulante líquido do balanço patrimonial”.

Em tal grupamento se reúnem mercadorias, produtos elaborados, produtos semi-elaborados, resíduos, matéria-prima, matérias de consumo, materiais diversos e etc.

A empresa deve estar organizada no sentido de controle e vigilância permanente de seus estoques, quanto à guarda e movimentação.

Os estoques mantidos pela empresa estão sob controle e responsabilidade de pessoal adequado.

Os locais de armazenagem ou estocagem, segundo SÁ (2002, p. 327-334) são adequados quanto a:

- Roubo, fogo, perdas, extravios, etc;
- Inacessibilidade de terceiros, não autorizados;
- Os sistemas de controles mantidos evitam as entradas e as saídas de estoques sem documentação suficiente e aprovada;
- São adotados registros ou fichas para controle dos estoques, tais registros ou fichas:
  - São utilizados para indicação de máximos e mínimos de estoques;
  - Registram movimentação e saldos em quantidades e valores (controle físico e financeiro);
  - Registram custo unitário e em conformidade com a legislação;
  - Têm sua movimentação integrada à contabilidade.
  - Os registros ou fichas mencionados são escriturados por pessoal: que não tem acesso às existências, que não autoriza movimentação dos estoques, que não tem acesso aos controles e registros contábeis e de custos;
  - O responsável por revisões e aprovações de ajuste ou correções de erros nos registros ou fichas de estoques é independente das funções de: custódia das existências, registros da movimentação das mesmas.
  - As existências indicadas pelos registros ou fichas de estoques são balanceadas mensalmente com as contas da contabilidade: as diferenças são investigadas por pessoal da contabilidade, antes de serem ajustadas, e contêm aprovação do contador os lançamentos dos

ajustes; os ajustes na contabilidade, decorrentes de ajustes nos registros ou fichas de estoque, são efetuados à vista de documentação aprovada como acima descrito.

- Quanto aos estoques imprestáveis, deteriorados, obsoletos, etc: são baixados dos registros ou fichas de estoque e da contabilidade mediante
- Autorização de pessoal responsável, não ligado à custódia e registros dos mesmos; são sucateados para venda e, recuperáveis ou não, são controlados fisicamente.

As posições dos estoques são revisadas, periodicamente, no sentido de:

- Determinar existências excessivas ou insuficientes, obsoletas ou de baixa rotação (em função de máximos e mínimos, níveis de produção ou outras medidas); conferência contra posições de levantamentos físicos, fora das épocas do inventário anual.

Existem registros adequados para controle dos estoques próprios ou de terceiros:

- Transferidos para industrialização, consignação, etc;
- Recebidos para industrialização, consignação, etc;
- Em trânsito;
- Contagens nos estabelecimentos de terceiros;
- Pedidos de confirmação emitidos aos estabelecimentos de terceiros;
- Outros procedimentos alternativos.

Quanto às entradas de materiais, produtos ou mercadorias:

- São registrados nos controles de estoques e na contabilidade com base em relatórios ou boletins de recepção, numerados tipograficamente;

- Os relatórios ou boletins de recepção são controlados quanto à seqüência numérica e indicam quantidades e aprovação do controle de qualidade;
- Os relatórios ou boletins de recepção que acusem devoluções de vendas é conferido e aprovado por pessoal qualificado da área de vendas;
- Os produtos prontos são lançados nos registros ou fichas de estoque com base em relatórios de produção numerados tipograficamente, controlados quanto à seqüência numérica e aprovados por pessoal qualificado da área de produção.

Quanto às saídas de materiais, produtos ou mercadorias:

- As entregas são feitas somente com base em requisições ou ordens de expedição autorizadas e numeradas tipograficamente;
- É controlada a seqüência numérica dos referidos documentos;
- Os procedimentos existentes garantem que toda a saída é registrada.

### *Inventários*

A empresa, de acordo com SÁ (2002, p. 336), utiliza-se do processo de inventários permanentes rotativos, visando diminuir custos e paralisação das atividades durante o balanço geral. Caso contrário:

- São efetuadas contagens pelo menos uma vez ao ano, por ocasião dos balanços;
- Seria recomendável à empresa o sistema de inventários permanentes rotativos.

São emitidas instruções por escrito para a realização dos inventários.

São entregues com antecipação, para apreciação e discussão, cópias das referidas instruções:

- Ao pessoal que participa dos inventários;
- À contabilidade;
- À auditoria interna.

São designados como responsáveis pela supervisão, controle e execução dos inventários, pessoas que sejam: alheias à custódia e registro dos estoques; competentes para identificar os produtos, mercadorias, matérias-primas, etc., bem como o estágio de produtos em elaboração.

O planejamento dos inventários, de acordo com SÁ (2002, p. 337) prevê, entre outros procedimentos:

- Utilização de etiquetas, inclusive para segunda contagem, bem como o controle de sua seqüência numérica;
- Extensão das contagens para os itens embalados, encaixotados, etc.;
- Medidas para evitar duplicidade ou omissão na contagem (marcação dos itens contados, colocação de fichas, etiquetas, etc.);
- Assinaturas ou vistos nas planilhas ou etiquetas de contagem, indicando inclusive aprovação para alterações;
- Que as etiquetas somente sejam recolhidas após a evidência de visto de pessoal habilitado, denotando adequação quanto ao seu preenchimento;
- Que antes de ser iniciada uma nova contagem sejam retiradas às etiquetas da contagem anterior;
- Que sejam efetuadas provas para se certificar que todos os estoques foram inventariados.

As planilhas, fichas ou etiquetas de contagem são numeradas tipograficamente.

É efetuada uma arrumação prévia das áreas a serem inventariadas.

Os estoques a serem inventariados são previamente dispostos, de modo a facilitar a contagem.

São utilizados métodos adequados de pesagem, contagem, registro, etc., bem como meios de identificação dos estoques e do estágio de produto em elaboração.

É efetuado o fechamento prévio dos registros de entradas e saídas de materiais, bem como a anotação do último número de cada documento referente à movimentação dos estoques.

É efetuada, previamente ao início da contagem, a atualização dos registros ou fichas de estoque.

É efetuada uma adequada segregação física dos estoques nos setores de recepção e expedição.

São adotadas medidas para minimizar e controlar a movimentação dos estoques durante a contagem, inclusive, se for necessário, interrompendo-se as atividades.

Existe uma adequada identificação e segregação dos estoques obsoletos, inservíveis ou invendáveis, bem como das sucatas.

Sobre os estoques próprios em poder de terceiros: é efetuada a sua contagem, são efetuados pedidos de confirmação.

É efetuada uma segregação adequada dos estoques de terceiros e sua contagem.

Os procedimentos de após contagem observam:

- Conservação das planilhas, fichas ou etiquetas da contagem;
- Confirmação de que toda planilha, fichas ou etiquetas entregues foram devolvidas, inclusive quanto às canceladas;
- Conferência dos dados da contagem contra os registros ou fichas de estoques, com evidência nestas;
- Evidência de autorização para alterar os registros ou fichas de estoques em função dos resultados da contagem;
- Investigação das diferenças mais importantes entre os dados da contagem com os registros ou fichas de estoque;
- Adoção de procedimentos para confronto dos dados da contagem com registros ou fichas intermediárias de estoques (fichas de prateleiras, de almoxarifado ou outras), com evidência nestas fichas.

#### *Estoques - compras*

A empresa, segundo SÁ (2002, p. 348), conta com departamento de compras organizado, no sentido de suprir em tempo hábil e a preços convenientes as necessidades de produção ou comercialização (descrever os sistemas de controles e registros das operações, indicando modelos de formulários em uso, número de vias e destinação, etc.).

As funções de compras, de acordo com SÁ, (2002, p. 349), estão segregadas de: recepção e expedição, produção e controle de estoques, pagamentos (caixa).

As compras em geral são efetuadas com base em:

- Requisições numeradas, controladas e devidamente autorizadas (e quem controla a seqüência numérica);
- Ordens de compra ou fornecimento numeradas tipograficamente, controladas e devidamente autorizadas (quem controla a seqüência numérica e quem autoriza).

É mantida no setor uma via da ordem de compra para registro e controle de ordens liquidadas e ordens a liquidar. Esses registros e controle incluem: recepção por conta de ordens de compra, entregas efetuadas fora do estabelecimento, inutilização da referida via, para evitar reutilização.

Existe necessidade de aprovação superior para compras de valores excedentes a determinados limites ou especiais.

Existe sistema de cotação de preços por escrito para toda e qualquer compra e para mais de um fornecedor para cada compra, visando selecionar a mais conveniente.

Nos casos de cotações mais urgentes e para compras de menores valores, feitas por telefone, devem ser solicitadas confirmações posteriores por escrito ou no mínimo anotado o telefone e os preços cotados em papeleta própria, para que fique evidenciado a realização da cotação de preços.

As decisões tomadas após a análise das cotações, quanto a compras em condições menos vantajosas, são justificadas por escrito e submetidas à aprovação superior.

Os processos de cotação e anexos correspondentes, listas de preços e condições, correspondências, justificativas, etc. Devem ser mantidas adequadamente em arquivo.

Pessoa alheia ao departamento fará uma revisão periódica dos preços e demais condições das compras, de forma evidenciada.

As devoluções de compras são (controles e conferências): controladas via expedição, quanto às saídas, conferidas e documentadas com notas de débito, para fins de baixas e registros em contas a pagar e contabilidade, correlacionadas com as notas fiscais dos fornecedores.

As referidas notas de débito são controladas com respeito à seqüência numérica.

É vedado o acesso do pessoal de compras aos registros de estoques.

Existe um serviço de portaria organizado no sentido de evitar a entrada de mercadorias desacompanhada de documentação fiscal, e com sistemas de registros e controles adequados para tal (procedimentos, formulários em uso e n. ° de vias e destinação, etc.).

A portaria é dotada de: balança apropriada e adequada à conferência dos pesos declarados nos documentos da compra, relógios marcadores de datas e horários, na documentação da compra, referentes à passagem das mercadorias.

Evidências, na documentação da compra retida pela portaria (2a via), ou nos seus registros, de que: são conferidos os pesos declarados na documentação da compra, é exigida a apresentação da documentação da compra para liberar a entrada (marcação de relógios ou vistos na documentação retida).

Os registros ou relações de entrada, com documentação de compra retida pela portaria (2a via), são remetidos diretamente aos setores de compras, almoxarifados, recepção, contas a pagar e contabilidade.

A portaria está ou conta com: instalação em local que impeça a passagem das mercadorias fora do seu alcance, meios de comunicação internos rápidos e eficientes, para fins de segurança (telefone, interfone, alarmes, etc.).

A empresa é dotada de setor de recepção de mercadorias organizado, no sentido de promover o controle e conferência física das compras e possui sistemas de registros e controles adequados para tal (com modelos adequados de formulários em uso e n. ° de vias e destinação, etc.).

As funções de recepção são segregadas de: compras, almoxarifados, expedição.

São preparados relatórios ou boletins de recepção.

Tais relatórios ou boletins: são numerados tipograficamente e controlados quanto à emissão em seqüência numérica, são enviados aos setores de compras, recepção, almoxarifados, contas a pagar e contabilidade.

Os relatórios ou boletins de recepção são controlados fora do setor emitente, quanto a: utilização em seqüência numérica, conferência, inclusive contra relatórios da portaria.

É efetuado o cruzamento dos documentos da compra com os relatórios da portaria, no sentido de verificar que não falte nenhuma documentação de mercadorias recebidas no dia, a conferir e registrar.

E mantida no setor uma via da ordem de compra para registros e controles de ordens liquidadas e ordens a liquidar. Esses registros e controles incluem: recepção por conta de ordens de compra, entregas efetuadas fora do estabelecimento, inutilização da referida via, para evitar reutilização.

As mercadorias recebidas são efetivamente contadas na recepção e nos almoxarifados. Para tais casos: existem evidências dessas conferências, existem normas para aceitação ou não, no caso de divergências entre as quantidades recebidas e solicitadas e/ou faturadas.

Sobre o controle de qualidade das mercadorias recebidas: é efetuado de forma rápida e precisa, evitando-se demoras não justificadas para liberação das mercadorias, é efetuada uma adequada segregação física das mercadorias, por ocasião do controle, existem evidências da execução do controle, existem normas para aceitação ou não, no caso de má qualidade, má especificação técnica, etc.

#### *Instruções para realização de inventário físico*

A finalidade destas instruções é determinar os procedimentos básicos para a contagem de inventário. É necessária sua estrita observância a fim de assegurar um levantamento preciso. (SÁ, 2002, P. 350).

Será designado um encarregado de inventário, que será responsável pelos inventários físicos, além das tarefas que me serão confiadas conforme abaixo descrito, observará todo o levantamento do inventário e fará os testes de contagem física que achar necessário.

Independentemente das designações acima, os auditores apontarão seus representantes, que observarão os procedimentos do levantamento e farão testes das contagens.

De acordo com SÁ (2002, p. 351-357) faz parte da preparação para o inventário:

**Codificação do Material:** Todos os materiais, exceto os itens lançados diretamente como despesa, devem ser codificados com bastante antecedência da data do levantamento do inventário. A codificação deve constituir-se somente de algarismos, levando-se em consideração a divisão dos materiais, de acordo com os registros contábeis.

**Disposição dos itens na fábrica:** O trabalho de tomada de inventário pode ser grandemente facilitado se os estoques e os produtos em processo forem ordenados antes do início da contagem. Sempre que um artigo for estocado em dois ou três lugares diferentes, tal situação deve ser aclarada antes do início da contagem.

**Divisão da fábrica em áreas:** O encarregado do inventário deve estudar cuidadosamente a fábrica e elaborar um plano dividindo-a previamente em áreas, para a tomada de inventário. Sempre que possível, divisões físicas como paredes, edifícios independentes, balcões, etc., devem ser usados para dividir as áreas. Quando não existirem divisões físicas, as áreas devem ser selecionadas de acordo com alas ou prateleiras. Uma vez dividido em áreas todo o espaço da fábrica, estas podem ser identificadas por letras (A, B, C etc), e as divisões, sempre que possível, marcadas no chão, a giz, com letra apropriada.

**Material a ser destruído ou a ser desconsiderado:** Todo o material a ser destruído receberá esse tratamento sob a supervisão do encarregado do inventário, antes da data da tomada do inventário, a fim de não se correr o risco de o considerar. No caso de existir material que não deva ser contado na tomada de inventário, como por exemplo, material pertencente a terceiros, mas temporariamente sob a custódia da companhia, tal material deve ser colocado num lugar visível e devidamente identificado.

Suspensão do movimento de material: Em nenhuma circunstância poderá ser removido qualquer material do depósito, ou trazido para o depósito, bem como qualquer produto em processo ser transferido de uma seção para outra, durante a tomada de inventário. Somente as pessoas autorizadas pelo encarregado do inventário terão acesso à fábrica até que a tomada de inventário esteja completa.

Designação de pessoal: os funcionários disponíveis para a tomada de inventário devem ser divididos em equipes de duas pessoas para a primeira contagem e segunda contagem, sendo que para a segunda contagem, não poderá ser a mesma equipe que participou da primeira contagem do estoque a ser inventariado. Para cada grupo deve ser designada uma área ou áreas, e tal área ou áreas, colocada sob sua responsabilidade. Instruções específicas devem ser dadas antes da data da tomada de inventário, a fim de que não haja lugar a dúvidas quanto aos métodos, deveres ou a maneira pela qual o estoque deva ser contado.

Apuração de saldos nas fichas de estoque: As fichas de estoque deverão estar devidamente atualizadas, à data da tomada de inventário. Caso o controle de estoque seja manual, o encarregado de estoque aplicará o carimbo "Inventário" em todas as fichas, diagonalmente na coluna de data, três linhas abaixo da linha do último saldo.

Verificação dos últimos movimentos de estoque: o encarregado do inventário deve anotar as últimas entradas e últimas saídas de cada item, até ao fim do dia anterior à data da contagem. Devem também, verificar que estes movimentos tenham sido lançados nas fichas de estoque.

Fichas de inventário: serão preparadas fichas de inventário. A quantidade a ser impressa será determinada pela experiência obtida dos inventários anteriores.

Deve ser dada a máxima atenção a este assunto, para que estas fichas estejam prontas e totalmente entregues pela tipografia e com grande antecedência a data da tomada anual do inventário.

**Listas de inventário:** As listas de grupo de inventário físico devem ser elaboradas para receber as anotações bem antes da data da tomada de inventário.

Logo que seja suspenso todo o movimento de materiais, o encarregado das fichas de estoque deve lançar os saldos das fichas de estoque nas listas de grupo de inventário físico.

**Método de contagem e listagem do inventário físico:** Conforme antes descrito, será designada uma área definida a cada grupo. Estes procederão à contagem de todos os materiais em sua área, não omitindo item algum, os grupos devem ser alertados para não considerar os materiais fora de sua área, exceto nos casos em que houver instruções para a contagem de determinados materiais que adentrem áreas adjacentes. Previamente antes do início ou no dia anterior ao inventário, o encarregado do inventário, deverá percorrer toda área dos estoques a serem inventariadas, afixando as respectivas fichas de inventário. Cada grupo contará e registrará as quantidades e outras informações necessárias na ficha de inventário ou na lista de inventário. No que diz respeito aos itens código e descrição deve-se ter o máximo cuidado em registrar tal informação corretamente. No item de unidades, indicar (peças, Kg, etc.). As pessoas encarregadas da contagem e verificação deverão rubricar a respectiva ficha de contagem. Qualquer cálculo necessário à contagem do estoque deve ser feito no verso da ficha de cada item, a fim de poder ser conferido mais tarde, se necessário. Se o mesmo item estiver localizado em dois ou mais lugares separados, deve ser feita uma ficha separada para cada lote.

Quando se tratar de produtos em processo, as fases já acabadas devem ser indicadas no verso da ficha de cada item.

Após cada contagem (1a ou 2a), deve ser destacado o canhoto da contagem, e entregue ao gerente, que ficará responsável pelo confronto, entre primeira e segunda contagem, quando se determinará a necessidade ou não da terceira contagem. A liberação de grupos para a segunda contagem.

Durante a contagem, o encarregado e o gerente do inventário deverão circular pelas várias áreas, para verificar a contagem efetuada pelos grupos e confirmar, no ato, os resultados das contagens. É muito importante que este procedimento seja levado a efeito de uma maneira completa e que comece imediatamente após o início da contagem. Desta maneira qualquer grupo de contadores de estoque que esteja executando o serviço com deficiência, poderá ser corrigido antes de progredir muito com uma contagem errada.

Caso determinado grupo esteja permanentemente sendo encontrado com cálculos errados, devem ser dadas instruções precisas imediatamente. Neste tipo de tomada de inventário é extremamente importante que a primeira contagem esteja correta. Vale salientar que os bons resultados dependerão grandemente da supervisão e estrito controle exercido pelas partes designadas para esse fim.

Quando a contagem do inventário estiver completada e verificada, o encarregado e o gerente do inventário inspecionarão toda a fábrica, a fim de se certificarem de que todo o estoque foi contado.

Depois de proceder a esta inspeção, o encarregado do inventário ordenará um recolhimento sistemático da parte superior de todas as fichas de inventário. Ao destacar-se esta parte, a ficha deve ser verificada contra o material que representa,

a fim de confirmar-se que o nome e as indicações certas do material foram indicados na ficha.

Transcrição nas listagens de grupo: Imediatamente após ser completada a separação das fichas por grupos, devem ser preenchidas as listas do grupo do inventário físico mencionadas acima. Esta parte do trabalho deve ser feita transcrevendo-se o resultado da contagem anotado na ficha de inventário, apurando-se então as diferenças encontradas.

Verificação de diferenças: Quando forem apuradas diferenças significativas, o encarregado de inventário deverá investigá-las imediatamente, da seguinte maneira: a recontagem deve ser preenchida uma ficha de recontagem de estoque para cada item a ser investigado, mencionando-se o código, a descrição e todos os números originais da ficha de contagem e da respectiva área. A ficha de recontagem de estoque deve ser entregue a um grupo de contadores com instruções para que recontem todo o item. Quaisquer irregularidades devem ser acusadas imediatamente. É importante que os contadores não saibam o saldo da ficha de estoque nem o resultado da primeira e Segunda contagem do item que lhes for designado. Se ainda assim não houver coincidência com nenhuma contagem anterior, devem ser feitas tantas contagens adicionais quantas forem necessárias para se chegar a uma coincidência de duas contagens, quaisquer que sejam. Quando for determinado o resultado realmente correio, pelo procedimento acima, o encarregado do inventário deverá modificar o resultado mencionado em sua cópia da listagem do grupo do inventário físico, passando um traço sobre a quantidade original e inserindo o resultado conoto. A ficha de recontagem será aprovada e visada pelo encarregado do inventário.

Quando todas as contagens tiverem sido verificadas, a listagem do grupo, já com as eventuais correções, deverá ser usada pelo encarregado das fichas de estoque como base para o lançamento dos totais do inventário nas fichas de estoque, após a palavra "Inventário".

Relatório e aprovação final: o encarregado do inventário providenciará um relatório mencionando todas as diferenças encontradas nas fichas de estoque e na tomada de inventário, em quantidades e volumes, bem como uma explicação da razão da diferença tão detalhada quanto possível. As fichas da contagem serão arquivadas no arquivo permanente da companhia.

#### 2.8.4 Controles internos em compras e contas a pagar

##### *Compras*

De acordo com o IBRACON (2000, p. 94):

"A função do setor de compras além de efetuar compras necessárias à empresa através de fornecedores que são escolhidos por preço, condições de pagamento, qualidade, etc., também está relacionada às compras de equipamentos, materiais de consumo interno, peças de reposição e serviços de manutenção. As atividades de compras geram informações à contabilidade e ações a outros departamentos, onde decisões são tomadas baseadas em um controle interno existente e quanto melhor as rotinas de controle, mais seguras as decisões tomadas."

Do ponto de vista do controle interno contábil alguns cuidados devem ser tomados ao se atribuir algumas funções, não só pela questão de segregação de funções, mas pelo aspecto de autorizações. O ciclo de compras, contas a pagar e pagamentos inicia-se normalmente na área de produção e depois passa à área de finanças.(IBRACON, 2000, p. 97).

O IBRACON (2000, p. 98) adota os seguintes procedimentos de compras:

Requisição de compras aprovado: são estabelecidos critérios de aprovação de operações para que seja assegurado que as compras se destinem aos fins adequados e evitar compras desnecessárias ou em excesso.

Tomada de preços junto aos fornecedores da lista aprovada: o encarregado de compras efetua contato para a tomada de preços, condições e entrega, compras deve manter um estreito contato com os fornecedores a fim de sugerir à empresa alternativas de melhores preços e custos menores.

Preparação e aprovação da ordem de compra: esta registra a descrição, a quantidade e as informações dos bens ou serviços, e que é enviada ao fornecedor, pode ser incluído neste formulário um campo com a quantidade do produto existente na empresa para que o requisitante verifique se realmente há a necessidade de tais itens.

Envia-se uma via da ordem de compra ao fornecedor, uma ao requisitante, uma a recepção, arquiva-se uma, e muito importante, envia-se uma via juntamente com a requisição de compras às contas a pagar para que seja comparada com as notas fiscais dos fornecedores e com os relatórios de recebimento.

Relatório de recebimento: documento preparado quando do recebimento dos bens com descrição, quantidade, data, etc., para um bom controle interno o departamento de compras não deve envolver-se com o recebimento das mercadorias, este relatório deve ser enviado a compras, estoques e contas a pagar, um bom controle na recepção evita prejuízos, porque determina se a quantidade e qualidade da mercadoria estão de acordo com o pedido e descobre se a mercadoria está danificada ou defeituosa, também para evitar roubos ou má utilização é

importante que as mercadorias sejam controladas do momento em que são recebidas até o momento em que são colocadas em uso.

Anotações na ficha do cliente sobre eventuais problemas da entrega para follow-up futuro: por meio desta avaliação o encarregado evita os fornecedores que não cumpre com as condições acertadas.

### *Contas a pagar*

De acordo com o IBRACON (2000, p. 100) fazem parte dos procedimentos e Responsabilidades do Contas a Pagar:

Verificação de notas fiscais e outros passivos: o contas a pagar recebe uma via da requisição de compras, uma via da ordem de compra, uma via do relatório de recebimento e a nota fiscal, tudo porque ele tem a responsabilidade de garantir que nenhum pagamento seja efetuado sem haver documentos comprovantes da existência de um passivo e de evitar pagamentos em duplicidade. Só deve pagar uma duplicata após conferir a que nota fiscal se refere, o processo de verificação se dá com a comparação entre a nota fiscal, a ordem de compra e o relatório de recebimento. Todas as notas fiscais devem ser enviadas à contabilidade para que esta por sua vez possa registrar os fatos de maneira correta.

Remete, no vencimento, a requisição de compras, a ordem de compras, o relatório de recebimentos e a duplicata à tesouraria:

- Determinação adequada de quais contas podem ser creditadas e debitadas: o não registro dessas operações na contabilidade podem ocasionar demonstrações errôneas, como, por exemplo, saldo de caixa inexistente;

- Manutenção de registros auxiliares, por exemplo um sistema de contas a pagar: a aquisição de produtos e serviços requer um sistema de registro imediato, deve-se tomar muito cuidado para efetuar registros de aquisições válidas com seus valores corretos; é vital à qualidade do controle que o pessoal que efetua o registro não tenha acesso a tesouraria, também para que o controle seja eficiente e eficaz é necessário que se mantenha a prática de conciliação mensal dos registros auxiliares de contas a pagar com os registros da contabilidade;
- Preparação de lançamentos, no diário, que resumam as transações de cada mês: devem ser emitidos relatórios regulares, que demonstrem, por exemplo, saldos anteriores, os ingressos de novas contas, os pagamentos efetuados, para ajudar na tomada de decisão os relatórios podem incluir a classificação de compromissos a pagar por data de vencimento, isto pode indicar a necessidade de recursos.

Com controles internos adequados no compras e no contas a pagar a empresa pode ficar mais segura, porque pode evitar que se registre alguma compra fictícia, pode assegurar que o pagamento efetuado decorreu de uma compra autorizada, que as compras autorizadas foram efetuadas e registradas e que os pagamentos foram registrados. Com todo esse controle as informações geradas serão mais confiáveis.

#### *Controles internos em contas a receber*

Para RESNIK (1998, p. 187) um programa eficaz de controle de Contas a Receber começa com uma escrituração precisa e pontual. As faturas devem ser enviadas prontamente e as remessas e pagamentos também. Um sistema simples

também é necessário para o acompanhamento mensal de quais recebimentos estão em curso, ou seja, vencem dentro de 30 dias ou menos, e quais vencem entre 30 e 60 dias, entre 60 e 90 dias, ou mais de 90 dias.

Uma política de crédito e cobrança deve ser estabelecida rigidamente e executada, deve-se estabelecer desde o início os prazos de crédito, quem deverá receber o crédito e quando o cliente deverá receber a fatura. As empresas deverão estabelecer uma política de prazos de pagamento, como: Quando os pagamentos deverão ser executados? Se o pagamento for antecipado haverá desconto? Cobra-se multa por atraso? Tudo isso deve estar bem claro nas faturas, evitando-se confusões.

A empresa também precisa uma política em relação à cobrança, se os métodos de cobrança forem negligentes ou relaxados o Contas a Receber ficará com um tamanho excessivo. Deve-se tentar reduzir o percentual de contas vencidas há mais de 30 dias, focar a atenção nos motivos dos atrasos, se apenas alguns clientes atrasam ou é geral, essas respostas ajudarão a determinar táticas de cobrança.

“Os controles internos existentes garantem que os recebimentos de vendas a prazo sejam imediatamente depositados na conta corrente bancária da empresa? É limitado o acesso dos funcionários aos recebimentos? São segregadas as funções de manuseio de recebimentos e registros contábeis? Os recebimentos são controlados independentemente por outras pessoas que não os manuseiam? Os cheques recebidos são imediatamente cruzados para depósito? Todos os recebimentos em espécie são logo depositados em conta corrente bancária, ou seja, não são utilizados para efetuar pagamentos? Existem controles adequados sobre vendas à vista? Os controles atuais garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época devida?” (IBRACON, 2000, p. 187).

Os sistemas de controles internos das contas a receber deverão variar em relação ao porte da empresa, importância da área em relação aos ativos totais e tipo de atividade.

Quando adequado e praticável, o esquema a ser adotado deve ser considerado como o mínimo necessário para um bom trabalho.

## 2.9 INDÚSTRIA DE COMPUTADORES

De acordo com reportagem da revista EXAME (maio de 2007)

“Em janeiro, o portal e provedor de acesso Universo On-line registrou a maior captação mensal de assinantes dos últimos dois anos -- uma movimentação atípica, já que o período de férias não é particularmente favorável para esse tipo de adesões. A explicação para o fenômeno é que as pessoas estão conectando a Internet os computadores de mesa e notebooks que ganharam no Natal. Papai Noel foi especialmente generoso com o setor de informática: foi vendido 1,1 milhão de PCs apenas para o segmento residencial no Brasil durante o último trimestre de 2006, coroando um ano em que o mercado de computadores girou um recorde de 8,3 milhões de unidades, segundo a consultoria IT Data. Tudo indica que essa tendência continuará em 2007, em que são esperadas vendas superiores a 10 milhões de equipamentos -- e o país da televisão, quem diria, deve comprar mais computadores do que aparelhos de TV pela primeira vez na história. Como se sabe, esses números são resultado da isenção de PIS e Cofins e de financiamentos concedidos pelo governo federal para os fabricantes de PCs, medidas que foram anabolizadas pela queda do dólar e que agora passam a valer para todas as máquinas de até 4 000 reais. O real efeito dessa bola de neve digital para a economia brasileira é algo difícil de medir, ainda mais porque esse fenômeno é muito recente. Mas, do uso das redes de telefonia à produção de papel, passando pelo crescimento explosivo do comércio eletrônico e por uma nova onda de empreendimentos voltados para a produção de computadores, os efeitos das vendas de PCs já se fazem sentir na economia do país.”

Esses dados podem ser constatado nos números apurados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007).

“No ano passado, o item Máquinas para Escritório e Equipamento de Informática -- basicamente PCs e produtos relacionados, como impressoras -- respondeu por quase um quarto (22,3%) de todo o crescimento industrial do Brasil, que ficou em 2,84%. Foi, de longe, a área que individualmente mais contribuiu para o avanço da indústria nacional. Num distante segundo lugar ficou a atividade extrativa mineral, que inclui petróleo, responsável por 13,7% da expansão verificada em 2006.

Ainda, a reportagem da revista EXAME (maio/2007):

“O varejo também se beneficiou e muito dessa expansão. As vendas de produtos que compõem o item Equipamentos e Materiais para Escritório, Informática e Comunicação cresceram quase 40% em 2006, segundo dados do IBGE. Basta olhar com atenção a publicidade de qualquer grande varejista para perceber: as promoções de computadores

ocupam posição de destaque e já são consideradas um dos principais chamarizes para levar clientes às lojas. E o benefício vai além do movimento gerado. O principal alvo dos computadores com desconto são consumidores das classes C e D, uma fatia-chave da população para quem busca crescimento. "As grandes redes começaram a tomar gosto em trabalhar com computadores", diz Hélio Rotenberg, presidente da Positivo Informática, atual líder do mercado nacional de PCs. "E quem fornece crédito para as classes C e D é o varejo."

A revista EXAME (maio/2007) complementa:

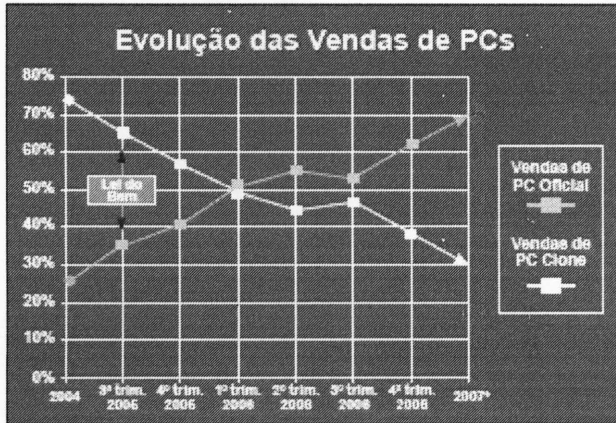
"A cadeia de empresas do ramo de eletro-eletrônicos que fornecem os componentes para a fabricação de computadores está entre as maiores beneficiadas pelo boom do setor. O total de postos de trabalho na área pulou de 133 100 para 143 000 no ano passado. O número só não foi mais impressionante porque muitas peças vêm do exterior, particularmente da Ásia. A importação de componentes para informática subiu de 2,8 bilhões de dólares para 3,6 bilhões de dólares em 2006 -- avanço de 28,5%. Só que as vendas de PCs no Brasil ampliaram-se 46% no mesmo período. Isso quer dizer que, embora a importação tenha aumentado em valores absolutos, ela perdeu representatividade. "O crescimento do mercado de computadores começa a viabilizar a fabricação de componentes no Brasil", diz Hugo Valério, diretor da área de informática da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica."

**Quadro 2: Crescimento das vendas de PC'S no Brasil**

<b>Crescimento explosivo</b>		
O mercado brasileiro de computadores pessoais apresentou forte expansão nos últimos anos (em milhões de unidades)		
2003	3,1	
2004	4,1	
2005	5,6	
2006	8,3	
2007(1)	10	
(1)	Estimativa	
Fonte: IT Data		
<b>O crescimento das vendas de PCs e periféricos supera a expansão média da indústria brasileira nos últimos anos (em %)</b>		
Ano	Indústria geral	Máquinas para escritório e equipamentos de informática
2003	0	8
2004	8,3	33,5
2005	3,1	17,2
2006	2,8	51,6
Fonte: Revista Exame, 2007		

Com a isenção fiscal para os fabricantes e financiamento com prazos mais longos alavancam o crescimento do setor para computadores chamados desktop (de mesas).

Figura 1: Evolução vendas de PC's



Fonte: Revista exame,, 2007

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O conteúdo inserido neste trabalho será baseado em uma série de acervos bibliográficos referentes a Controles internos, gestão e planejamento estratégico, que são temas de vital importância neste estudo, bem como foram consultados vários meios eletrônicos, artigos e periódicos. Os dados coletados para elaboração desta pesquisa serão estudados de forma quantitativa e qualitativamente, partindo da evolução da contabilidade tradicional, passando pela contabilidade gerencial atual e finalizando na análise dos controles internos.

Busca nos papéis e livros contábeis da empresa subsídios para avaliar o sistema de gestão da indústria de microcomputadores "ABC".

Foi elaborado um check list com análise da eficiência e eficácia dos atuais controles internos de gestão, mas a empresa no decorrer deste estudo não autorizou a publicação do mesmo.

Através de reunião com os principais administradores foi apresentado as principais deficiências dos controles de gestão e apresentado uma nova proposta de um novo modelo. Mas, em virtude da ausência de controles confiáveis, foi apresentado soluções pontuais para as dificuldades mais imediatas da empresa.

A ausência de controle e cultura para implementação de controle foi a principal dificuldade no decorrer deste trabalho

## 4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ABC – RESULTADO E DISCUSSÃO

A empresa em estudo será denominada de “ABC” Computadores, localizada na cidade de Colombo/PR atua no mercado nacional desde 1995, e tem como objetivo a fabricação de Microcomputadores.

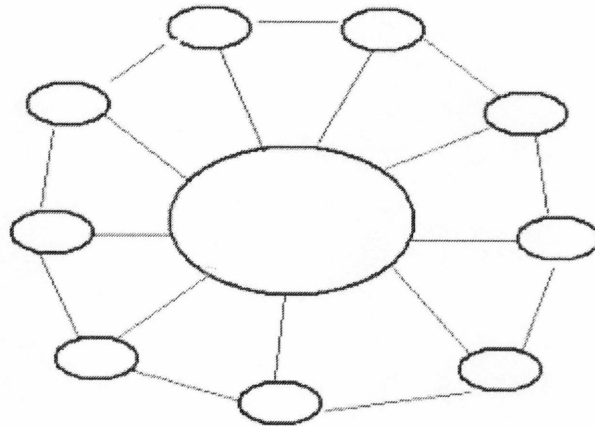
A empresa atua num segmento altamente competitivo e necessita de um forte comprometimento com o desenvolvimento de métodos e análises de soluções, bem como de criteriosos procedimentos de trabalho num esforço contínuo para o aperfeiçoamento do seu pessoal técnico administrativo, oferecendo, conseqüentemente, produtos de melhor qualidade e confiabilidade. A linha de produção é auditada sob as normas de qualidade, homologada pela TECPAR-PR, com certificação NBR ISO 9001/2000.

### 4.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organograma: É o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos. Existem várias maneiras de representar a estrutura da empresa. A escolha do tipo ideal, como é dito para outros tipos de gráficos, fica a critério da empresa, considerando este e a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração.

Empresa “ABC computadores” utiliza a estrutura circular (figura 1) e é utilizado nas empresas mais modernas e mais flexíveis, em que o trabalho grupal e a marca maior, não havendo intenção de ressaltar-se maior importância deste ou daquele órgão. E, apresenta os seguintes cargos (quadro 1).

**Figura 2: organograma radial ou circula**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 3: Estrutura organizacional da empresa "ABC computadores"**

- Presidente;
- Diretor Superintendente;
- Diretor Comercial;
- Gerente de Produtos;
- Gerente de Assistência Técnica;
- Gerente Administrativo – Financeiro;
- Gerente de Compras;
- Gerente de Produção;
- Gerente de P&D

Fonte: a empresa

#### 4.1.1. Características da empresa ABC

A empresa tem como missão pesquisar, desenvolver, industrializar e comercializar produtos derivados de plantas medicinais, gerando produtos de excelência.

A visão da empresa é buscar constantemente a excelência em produtos e serviços, visando ser referência no mercado em que atua.

A filosofia da empresa é considerar as pessoas seu maior capital. Dentro deste contexto apresenta a seguinte declaração de valores: respeitar os colaboradores na manutenção de um clima saudável e o direito da liberdade de expressão; respeitar o meio ambiente; respeitar o patrimônio e o uso racional dos recursos; primar pela melhoria da qualidade em produtos e serviços; preservar hábitos saudáveis; promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; manter a integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações; cumprir com a responsabilidade social, organizacional e governamental; gerar valor econômico para o crescimento e garantia do negócio; interagir com a comunidade científica; primar pela qualidade dos fornecedores.

A empresa preza por uma administração e controles informais.

#### 4.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES

Não há estatística ou estudos oficiais sobre a participação de cada empresa no segmento de microcomputadores.

Levando em consideração as estruturas fabris e números de funcionários os principais concorrentes são: Positivo informática; Dell computadores; HP; CCE.

Além, dos microcomputadores chamados clones, que são equipamentos provenientes da Ásia.

A linha de notebooks, também, passou a ser um forte concorrente para os computadores desktop.

#### 4.3 PRINCIPAIS PRODUTOS E CLIENTES DA EMPRESA

O principal produto é computador desktop (computador de mesa) e com até 05 configurações.

Os principais clientes são os grandes magazines, hipermercados e lojas virtuais: Americanas.com; Shoptime.com; Loja do contabilista; Hipermercado BIG; Dudony.com; Hipermercado Muffato; Lojas Salfer; Lojas Colombo; Berlanda; Breithaupt; romena; Obino; Móveis Gazin; Loja quero Quero.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O estudo do sistema de controle gerencial da empresa “ABC” teve como objetivo o levantamento dos principais processos administrativos, que compreenderam as seguintes áreas: Recursos Humanos, administrativa-financeira e Contabilidade.

No setor administrativo, levanta-se a principal metodologia da área, que é o de administração de caixa, envolvendo diretamente as áreas de Contas a Pagar, Contas a Receber, além dos desdobramentos para a área contábil.

Em relação ao planejamento econômico e financeiro, a empresa não dispõe de ferramentas que a auxiliem nos processos decisórios: como orçamento anual, projeções de fluxo de caixa, relatórios gerenciais adequados, ferramentas estas que podem dar suporte para eventuais decisões de investimentos e avaliação e

acompanhamentos de resultados. Atualmente, na empresa, existem apenas relatórios das operações já realizadas.

O Setor de Contas a Receber da apresenta uma rotina bastante dinâmica. A empresa entrega os produtos e recebe em quatro parcelas de 30/60/90/120. Não existe a figura do banco como intermediador dos pagamentos.

No setor financeiro, não existe um sistema gerencial informatizado que controle seu movimento. Não há nenhum software de Administração de Caixa que realmente auxilie nas rotinas envolvidas, em que o financeiro tenha sido treinado, e contemple manutenção.

É feito de forma precária, através de planilhas do Excel, o que gera uma sobrecarga de trabalho e retrabalhos, e mesmo problemas de ordem prática e até emocional, uma vez que não se consegue cumprir os prazos estabelecidos e não existe confiança nos demonstrativos apresentados, resultando em decisões incorretas, transferências de recursos de forma indevida e, conseqüentemente, num custo desnecessário para a manutenção da atividade.

A área financeira e gerencial encontra-se bastante comprometida. O ambiente encontra-se tenso na equipe de trabalho administrativa, e há um problema de estar centralizada todas as decisões numa só pessoa, não havendo segregação de funções. Em virtude da estrutura organizacional informal, as alçadas não estão claras, muito menos os seus cargos, na há manual de políticas e procedimentos da empresa.

Na área de recursos humanos os gestores da empresa "ABC" tem um forte sentimento de gratidão aos seus colaboradores, mas, não há nenhuma política de

recursos humanos. Este é o setor que os gestores, mas se sentem carentes de informações e controles internos.

Não há registro de qualquer política de cargos e salários definida formalmente, ou até mesmo, uma forma de reconhecimento e adequação de salários. Os funcionários são registrados conforme piso salarial indicado pela convenção coletiva do sindicato. Não há uma política salarial definida, nem padronizada. O aumento salarial é definido através do dissídio anual.

As políticas salariais não diferem quanto ao pessoal de campo e ao pessoal de escritório, ambos são idênticos na forma como são administrados.

Não há uma política de benefícios formal.

Não há um plano formal de carreira, mas existe a possibilidade de progresso, informalmente estabelecido na empresa, que acontece a partir da demonstração por parte do funcionário de suas habilidades, responsabilidade entre outros critérios, analisados pela empresa antes de “promover” o funcionário. Existe preocupação em valorizar o funcionário que desempenha suas atividades com responsabilidade e que dá retorno principalmente financeiro para a empresa.

Na empresa, não há um procedimento determinado e específico para treinar os funcionários. O local de trabalho passa a ser o ambiente de aprendizagem.

Oportunizam-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação, os grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local. Todo gerente ou até mesmo o colega de trabalho mais experiente passa a ser visto como educador. O treinamento acontece no próprio local de trabalho com o gerente ou colega que objetiva capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de

seus cargos. O pessoal de escritório realiza treinamento administrativo, feito no próprio local de trabalho e acompanhado pelo gerente. O treinamento do pessoal que ocupa cargos de natureza técnica, o chamado treinamento técnico, também é feito no próprio local de trabalho e com acompanhamento do chefe imediato.

As atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas às chefias imediatas. Muitas pessoas admitidas acabam não desempenhando adequadamente as tarefas que lhe são confiadas e, em alguns setores, a rotatividade de pessoal atinge níveis muito altos.

O recrutamento inicia-se na própria empresa, ou seja, antes da vaga ser anunciada externamente, é feita uma busca interna dos colaboradores que apresentem o perfil da vaga e que possam preenchê-la. Outra forma de recrutamento usual é por recomendação/indicação. Nesta, é solicitada aos funcionários antigos a indicação de candidatos.

Admitir antigos empregados dispensados, quando o desligamento tenha sido por motivos aceitáveis, é mais uma forma de recrutar candidatos usados pela empresa.

Agências de recrutamento são raramente utilizadas. Em contrapartida o anúncio em jornais é o procedimento utilizado com maior freqüência, porque acaba atraindo muitos candidatos.

A análise de currículos é um procedimento muito utilizado para a obtenção de informações, mas na maioria dos casos, insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Assim, recorre-se à entrevista, chamando-se os candidatos que apresentam perfil para a vaga a ser preenchida.

Na análise do currículo, procura-se considerar os motivos alegados pelo candidato para a mudança de emprego, se houve melhora de posição, a competência profissional. Observa-se a cronologia de seus empregos, para análise do desejo de permanência no emprego e de seguir carreira. A experiência prática é o requisito mais forte para a identificação do candidato ideal para a função. É dada a preferência aos candidatos que expressam maior clareza quanto aos conhecimentos e habilidades. São analisadas, também, as responsabilidades assumidas pelo candidato, se há vontade de trabalhar e aceitar novos desafios. Não são aplicados testes escritos, práticos nem mesmo testes psicológicos.

Esta é a situação encontrada. A direção já estava ciente dos problemas existentes, bem como realizando alguns atos no sentido de minimizá-los.

#### 4.5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO MODELO DE GESTÃO

Tendo em vista e da necessidade de conclusão deste curso, bem como da introdução de novas estratégias de gerenciamento da empresa, o trabalho desenvolvido na empresa ficou incompleto. Mas, os gestores da empresa ficaram supresos com a fragilidade ou, mesmo, ausência de controles internos.

Parte da proposta que já foi implantada, já apresenta resultados positivo. A começar com a segregação de funções. Algumas atividades como compra, controle de caixa/banco e pagamentos estavam centralizadas em uma única pessoa.

O ponto de partida para a renovação dos controles foi o contato direto com as pessoas e o levantamento descritivo e rigoroso de todos os procedimentos realizados.

O sistema de controle interno permitirá controlar as atividades utilizando-se de padronização das rotinas de trabalho, dos formulários, planilhas informativas e das atividades para acompanhar, monitorar e avaliar os processos operacionais e os de gestão. Dessa maneira, as informações são geradas com mais confiabilidade para serem utilizadas pelos gestores durante a elaboração do planejamento operacional e do orçamento.

#### *Orçamento empresarial*

O planejamento integrado será executado na forma de gerenciamento a partir das diretrizes estabelecidas e consistirá em um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser alcançadas pela rotina diária da empresa.

O Plano Anual detalha as ações que serão executadas ao longo do ano, composto por um plano de ação e orçamento, necessários para alcançar as metas. Com o objetivo de operacionalizar as estratégias e as diretrizes, serão desdobradas em gerenciamento da rotina, que busca a manutenção da confiabilidade e a melhoria da competitividade, do nível de controle de resultados, e gerenciamento das diretrizes, que modificarão os padrões de trabalho para alcançar os resultados necessários.

A empresa mantém controle orçamentário de todas as atividades de acordo com as suas necessidades, gerando relatórios específicos para a receita de

serviços, custo dos serviços, despesas fixas, Balanço Patrimonial Projetado e Demonstração do Resultado do Exercício.

### *Controles do caixa*

Para resolver problemas rotineiros e realizar gastos de pequeno valor, a empresa irá utilizar de um fundo fixo de caixa no valor de R\$ 1.000,00, com as saídas aprovadas pelo responsável da área financeira financeira e comprovadas com documentação idônea.

A autorização de retirada de fundo fixo diz respeito às retiradas de dinheiro de caixa para pequenos pagamentos.

Neste, é preciso especificar a data da retirada, a descrição da obrigação, qual departamento lhe deu origem, o valor e a assinatura do funcionário que utilizou o dinheiro para efetuar possíveis pagamentos e da gerente financeira.

As movimentações do caixa serão controladas diariamente com boletins destinados à contabilidade com os respectivos comprovantes. O fundo fixo de caixa faz parte do caixa geral da empresa, porém deve ter controles distintos entre a movimentação diária do fundo fixo e a movimentação diária do caixa.

O movimento diário de caixa compreenderá toda a movimentação financeira do dia decorrente de pagamentos e recebimentos, apurando-se o saldo atual do dia. Esse saldo será depositado em conta corrente, deixando um saldo remanescente para o fundo fixo.

A planilha especificará, então, a data da movimentação diária do caixa, bem como os valores das entradas e saídas de recursos financeiros, descrevendo as suas origens (histórico).

Em seguida, confrontará as entradas com as saídas, chegando ao saldo acumulado que será adicionado ao saldo anterior, formando o saldo atual.

#### Controle das disponibilidades em banco

Será realizada conciliação bancária diariamente, com base nos dados colhidos dos extratos bancários de contas correntes dos bancos. Cada conta corrente deverá ter a sua conciliação feita separadamente. Para isso, será necessário o controle da movimentação diária da conta corrente do banco.

O movimento diário da conta corrente do banco visará a controlar diariamente a movimentação financeira das contas correntes bancárias, acompanhará as entradas, as saídas e o seu saldo final.

Nessa planilha serão especificados o banco, o número da conta corrente, o histórico com a data e nome do fornecedor ou cliente referentes às entradas e saídas, confrontando, ao final, o saldo anterior e o atual.

Tal procedimento terá como fim proteger contra possíveis erros bancários: se a emissão de cheques para pagamentos ocorrem no dia da emissão, se os depósitos correspondem às receitas ocorridas no dia, ou se são referentes a cheques depositados.

Os cheques deverão ser emitidos eletronicamente, nominais e obedecendo à sua numeração, com sua respectiva cópia.

Quando do recebimento de cheques, estes deverão ser carimbados como nominais à empresa. Os cheques pré-datados deverão ser cadastrados no sistema, arquivados por data de vencimento em pasta e colocados no cofre da empresa.

Todos os valores não utilizados pela empresa serão depositados e colocados em aplicações financeiras, avaliada a aplicação que melhor rendimento financeiro trará para empresa.

Serão especificados o banco, o tipo da aplicação e o saldo remanescente; em seguida, os valores das entradas e saídas de recursos financeiros, descrevendo as suas origens (histórico). Apontarão assim o saldo atual.

Os saldos dos bancos e das aplicações financeiras deverão ser controlados separadamente, uma vez que vários convênios depositam recursos diretamente em conta corrente no banco. Após o recebimento, o banco comunicará o depósito à gerência financeira para que a mesma possa efetuar as baixas nas contas a receber da empresa.

#### *Controle do contas a receber*

As receitas de serviços na empresa são realizadas à vista, a prazo ou utilizando convênios diretos e indiretos, sendo faturadas de acordo com o tipo de recebimento. Os cheques pré-datados e os devolvidos serão cadastrados no sistema de contas a receber para gerar relatórios de acompanhamento.

Quando do recebimento, deverão ser efetuadas baixas no sistema, gerando informações para o fluxo de caixa da empresa. Destacam-se na seqüência alguns modelos de relatórios relacionadas ao contas a receber e que impactam o fluxo financeiro da empresa.

Por fim, é importante possuir um controle do contas a receber, seja em termos de valores, vencimentos, pendências, inadimplências e categorias de contas a receber.

O controle do contas a receber pode gerar um relatório diário ou mensal, contendo informações sobre a situação financeira dos clientes.

Dessa forma, os controles mencionados acima para as contas a receber propiciam um acompanhamento dos valores a receber e dos recebidos, uma vez que representam um processo importante, e são gerados a partir da ocorrência das receitas com prestações de serviços.

### *Controle de estoques*

O controle de estoques será mantido por registros eletrônicos permanentes e de forma integrada. Esse controle estará diretamente relacionado à função de compras na empresa.

Para se ter um adequado controle dos estoques e das compras, propõem-se alguns procedimentos específicos, respeitando as particularidades de cada etapa.

Inicia-se com o cadastro dos fornecedores. Esses dados serão importantes para realizar parcerias com os fornecedores fixos, mediante contrato. No cadastro, constarão razão social, CGC, inscrição estadual, endereço, responsável, telefone, fax e e-mail.

O pedido de compra visa a dar maior transparência às necessidades de compra, devendo ser emitido em mais de uma via, sendo que uma irá para o responsável pelo recebimento e a outra permanecerá na Gerência Administrativa.

A planilha deverá especificar a data da cotação, a descrição dos materiais cotados, quantidade, valor, condições de pagamento. Deverá prevalecer primeiramente o melhor preço; em segundo, o prazo para entrega e, por último, a marca.

A compra será realizada com o fornecedor que apresentar melhor preço e qualidade no produto. Efetuada a compra, os materiais ou medicamentos serão encaminhados para o responsável pelo recebimento, que realizará a sua conferência.

As conferências das compras consistem num controle realizado na chegada dos materiais, conferência dos produtos, confrontada com o pedido de compra e com a nota fiscal.

Durante o recebimento, serão especificados o número da ordem de compra e da nota fiscal, o fornecedor, as condições de pagamento, a descrição das mercadorias ou materiais e o valor. Caso não haja irregularidade, será dada a sua entrada no estoque via sistema.

A previsão de compras será registrada em relatório elaborado com base nos exames realizados no mês anterior, servirá de base para a previsão financeira.

Mensalmente, será especificada a previsão de compras para cada material, especificando a data da realização, quantidade a ser usada, o valor, o fornecedor e data de pagamento.

A programação das compras permitirá o controle para que não falte material no estoque da empresa, analisando o saldo atual e o saldo mínimo do estoque.

Recebido o material, os documentos, como nota fiscal, conferência de recebimento, serão encaminhados para o contas a pagar. Os materiais serão encaminhados para o estoque para entrada.

### *Controle dos empréstimos e financiamentos bancários*

As operações com empréstimos e financiamentos bancários deverão ser controladas em planilhas, com os dados do Banco, valor principal do empréstimo/ financiamento, juros (pré/pós-fixados), data de início e finalização do financiamento.

Nessa planilha, serão especificados o banco, o tipo de empréstimo, a data de início e finalização, os juros, o saldo inicial. Diariamente, será feita a sua atualização, pormenorizando a data, o saldo, o valor do juro e o saldo atualizado e o acumulado.

### *O sistema de relatórios contábeis-gerenciais*

Os gestores da empresas implantarão um sistema de informação integrado para gerar relatórios contábeis-gerenciais. Esses relatórios serão confeccionados, utilizando o sistema de informação contábil para atender a dois públicos distintos, quais sejam, os usuários internos e os externos.

As informações serão processadas inicialmente no sistema de informação contábil, no qual a contabilidade registrará as operações ocorridas na empresa e processará os dados, criando um banco de dados com informações oportunas para gerar os relatórios contábeis gerenciais à diretoria e demais interessados. Esses relatórios deverão ser minuciosamente planejados com informações oportunas, claras e objetivas, atendendo às necessidades individuais de cada usuário.

As informações destinadas ao público interno serão extraídas da contabilidade gerencial, possibilitando a criação de relatórios que permitam interpretar e analisar as posições econômico-financeiras da empresa em um dado momento e melhorar o controle de gestão operacional dos negócios realizados. Para exemplificar, os relatórios gerenciais propõem a implantação e o uso do fluxo de

caixa e de indicadores de desempenho econômico-financeiro como: endividamento, liquidez, rentabilidade e atividade.

Já as informações destinadas ao público externo serão extraídas da contabilidade oficial, que executa a escrituração tradicional, os aspectos tributários e societários, o que gerará relatórios padronizados por normas e regulamentos. Esses relatórios representam as demonstrações contábeis da empresa, que são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Observa-se que a contabilidade gerencial e a contabilidade oficial são interrelacionadas, uma dando suporte à outra, complementando-a. Nada impede a utilização das informações concomitantemente.

#### *Recursos humanos.*

Tendo em vista a necessidade de valorização de seus colaboradores e extrema fragilidade dos seus controles internos. A empresa irá fazer uma auditoria trabalhista. A partir dos relatórios da auditoria é que serão tomadas providências em relação aos controles internos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, ao processo de controle exercido. Nesse cenário, o controle interno é como um processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento.

O controle tem como a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

E podemos resumir esta definição a quatro pontos básicos:

- Conhecer a realidade;
- Compará-la com o que "deveria ser";
- Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens; e.
- Tomar atitudes para sua correção.

As ações corretivas objetivam reorientar ou corrigir falhas na execução dos planos, ou até mesmo revisar os planos em decorrência de modificações nas circunstâncias e premissas que os balizaram.

Como objetivos de controle temos:

- Verificar permanentemente os fatos;
- Oferecer segurança à administração, evidenciando se tudo está de acordo com os planos e diretrizes estabelecidos;
- Possibilitar a identificação de erros e ineficiências;
- Permitir pronta atuação do tomador de decisão, visando corrigir os desvios em relação ao plano original;
- Ser uma etapa do processo de gestão; e
- Integrar-se ao processo de planejamento e execução.

Como relatado em capítulo anterior este trabalho teve o seu desenvolvimento prejudicado em virtude do tempo e da falta de cultura da empresa para a utilização de controles, normas de procedimentos e definição de autoridades e segregação de função.

Como principal contribuição deste trabalho para a empresa “ABC indústria de computadores” foi à conscientização da necessidade da implementação de controle internos. E que o processo de controle abrange as seguintes atividades:

*Estabelecimento de objetivos*, metas e padrões que se refletem em procedimentos, normas de conduta, ética profissional e normas de trabalho, devendo estar sempre relacionados com a perfeita compreensão do resultado desejado. Os padrões devem ser expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices. As metas e os padrões devem ser introduzidos no sistema de informações.

*Observação do desempenho* de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos, selecionando-se o que medir e como

medir, com o intuito de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas.

*Comparação do desempenho real com o esperado*, desde que haja limites determinados dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal ou excepcional (Princípio da Administração por Exceção) e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações, contendo as metas e os padrões estabelecidos, os dados sobre as atividades realizadas e as respectivas variações entre o planejado, o padrão de execução e o realizado.

*Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes*. A ação subsequente escolhida poderá ter efeitos a curto e a prazos. A eficácia das ações depende de requisitos que devem ser preenchidos pelos relatórios enquanto instrumentos de comunicação, como: compreensão e aceitação dos gestores que os utilizam e daqueles cujos resultados estão sendo analisados; capacidade de antecipar e relatar desvios em tempo, para permitir ação corretiva antes que desvios mais sérios possam ocorrer; flexibilidade para permanecer compatível com as mudanças do ambiente organizacional; capacidade de transmitir os estímulos necessários a uma visualização fácil pelo gestor e de indicar as alternativas de ação corretiva possíveis, da maneira mais econômica.

*Ação corretiva* correspondente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho. Esta atividade tem um papel fundamental, pois sem ela o controle torna-se um exercício sem substância. A ação corretiva pode levar à alteração dos padrões ou mesmo das metas de resultados estabelecidos para um determinado período.

*Acompanhamento da ação corretiva*, pois um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. Essas informações alimentarão o processo de planejamento do próximo ciclo decisório, configurando o conceito de controle como um processo circular.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2003

ATTI, Willian. Auditoria Conceitos e Aplicações. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna. 2ª. Ed. São Paulo: Audibra, 1992.

CAMPIGLIA, Américo Oswald, CAMPIGLIA, Oswald Roberto P. Controles de gestão: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

CATELLI, Armando, CONTROLADORIA: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON, 2001. ed altas

CHIAVENATO, Idalberto Introdução à teoria geral da administração - 7. ed. rev. e atual. / 2003 São Paulo : Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

Controladoria Estratégica - LUIS MARTINS DE OLIVEIRA & JOSE HERNANDEZ

CORDEIRO, José vicente B. de Mello. Gestão empresarial. Curitiba: ed. Gazeta do povo. Curitiba, 2002

CRUZ Flávio da & GLOCK José Osvaldo - O controle interno nas organizações públicas. Revista brasileira de Auditoria, AUDIBRA -no. 1 - abril/2001.

DRUCKER, Peter F. A prática da admnisitração . Harper & Row, 1965.

DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1994.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores. Normas Internacionais de Contabilidade. Pronunciamentos do IBRACON, CFC e IASC. São Paulo: IBRACON, 2000

JUND, Sérgio. Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 500 questões - estilo ESAF e Outras. 6a ed Rio de Janeiro: Ímpetus, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução a Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAUTZ, R.K. Princípios de auditoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. Administração: Conceitos e Aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki INTRODUÇÃO À CONTROLADORIA, 1993. ED ALTAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas: São Paulo. Ed Atlas: São Paulo, 2001

PADOVEZE. Clóvis Luís. Controladoria: estratégica e Operacional. São Paulo: Thompson, 2005

PALMA, Vera Helena Departamento Pessoal Modelo Curso. 1a ed. Porto Alegre: Síntese, 1997.

RESNIK, Paul. A Bíblia da Pequena Empresa. São Paulo; Editora Makron Books do Brasil, 1990.

Revista exame. A vendas no setor de informática. Maio, 2007

SÁ, A.Lopes. Curso de Auditoria. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Adelphino Teixeira da Administração e controle São Paulo : Atlas, 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL J. (1998), Administração Estratégica – Conceitos. Editora Atlas