

**ALESSANDRO CALDERELLI ARLINDO  
FERNANDO JOEL RODRIGUEZ WITTMANN**

**IMPLANTAÇÃO DE SETOR DE AUDITORIA INTERNA E CONTROLES  
INTERNOS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de MBA Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA**

**2008**

## **AGRADECIMENTOS**

Deixamos nosso agradecimento a Deus pela estrutura que nos deu para realização deste projeto, em nossas casas, nosso trabalho e na universidade. Nossos sinceros agradecimentos aos que proporcionaram, através de Deus, na realização deste projeto, familiares, amigos, professores e ao orientador.

## **PENSAMENTO**

"...porque a forma presente deste mundo está passando (1º Coríntios 7:31). Este tema freqüentemente repetido no Novo Testamento e dos lábios de Jesus deveria ser o grande lembrete de que não deveríamos gastar as nossas vidas trabalhando pelo temporário".

**CALDERELLI, A. A; WITTMANN, F. J. R. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL NA EMPRESA DIPLOMATA DISTRIBUIÇÃO E VAREJO LIMITADA.**

MBA Auditoria Integral

Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe.

Apresenta-se um estudo de caso em uma Companhia de Comércio varejista e de distribuição, para implantação do setor de auditoria interna no nível operacional. A problemática apresentada é: Qual a forma de implantar os melhores controles internos, através de normas e procedimentos operacionais, que melhor se adaptem a realidade atual da empresa e qual a melhor forma de monitoramento?. O objetivo Geral é apresentar um modelo para implantação de um setor de auditoria interna na empresa Diplomata Distribuição e Varejo Ltda, apresentando normas e controles internos adaptados à realidade e necessidade da empresa. Como objetivos específicos tem-se; demonstrar a importância de um setor de auditoria interna dentro da companhia; apresentar as normas e procedimentos operacionais desenvolvidos; desenvolver um sistema de monitoramento e controle do cumprimento das normas operacionais. O trabalho apresentado apresenta uma pesquisa descritiva, explicativa e documental, trazendo a teoria da auditoria interna à realidade da empresa investigada. Esta empresa atua na área de distribuição de mercadorias para supermercados e possui lojas próprias (supermercados), portanto é uma empresa de distribuição e varejo, esta empresa pertence a um grupo chamado Diplomata Indústria e Comercial S/A, com sede na cidade de Cascavel, no Paraná. Neste estudo foi realizado um levantamento das principais operações, dando prioridade aquelas que envolvem a entrada e saída de mercadorias.

Esta pesquisa esta restrita a auditoria operacional, o que servirá de base futura para implantação de um modelo de auditoria de Gestão, assim com auditorias tributárias, contábil, de análise de riscos entre outras. Os instrumentos utilizados na pesquisa foi à observação física dos procedimentos adotados na prática nos supermercados, análise física dos armazéns e verificação de relatórios gerenciais e administrativos. Após esta pesquisa, foram desenvolvidos controles internos,

aprovados pela diretoria, utilizando normas e procedimentos operacionais, definindo cargos e responsabilidades, assim como padronizando as operações em todos os pontos de venda. O trabalho foi desenvolvido, primeiramente demonstrando a importância e necessidade da existência de um setor de auditoria interna, já que de nada adianta criar e estabelecer normas e procedimentos operacionais, se estes não estiverem de acordo com o objetivo da organização, assim como se não tiverem uma correta manutenção e acompanhamento. O setor de auditoria interna deve seguir alguns critérios para o sucesso dos trabalhos, seguir condições mínimas para a correta realização dos testes, critérios como independência, padronização na realização das atividades até a emissão de relatórios.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Auditoria Operacional, Controles internos e Normas Internas.

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
2.1. ORIGEM DA AUDITORIA.....	4
2.1.1. Mundo .....	6
2.2 CONCEITUAÇÃO DE AUDITORIA.....	8
2.3. TIPOS DE AUDITORIA.....	10
2.3.1. Financeira.....	10
2.3.2. Operacional .....	10
2.3.3. Contábil.....	11
2.3.4. Especiais .....	11
2.3.5. Revisão Analítica .....	12
2.4. TÉCNICAS DE AUDITORIA.....	12
2.5. CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA.....	12
2.5.1. Estrutura da auditoria interna .....	13
2.5.2. Reporte da auditoria interna.....	14
2.5.3 Quanto a natureza da auditoria.....	14
2.5.4 Procedimentos de planejamento .....	17
2.5.5 Procedimento de teste substantivos.....	17
2.5.6 Procedimentos de Auditoria.....	18
2.6 CONTROLES INTERNOS.....	19
2.6.1 Procedimentos de controles internos.....	20
2.6.2 Controle interno operacional e administrativo.....	20
2.6.3 controle interno contábil.....	21
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO E PROPOSTA.....</b>	<b>22</b>
4.1. HISTÓRICO DA COMPANHIA .....	23
4.1.1 Negocio da Companhia.....	23
4.1.2. Missão .....	24
4.2. PRINCIPAIS CLIENTES.....	24
4.3. PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	24
4.4. ÁREA FINANCEIRA.....	25
4.5. LOGÍSTICA .....	25
4.5.1. Estoque.....	25
4.5.2. Inventário.....	26
4.6. RECEBIMENTO DE MERCADORIAS.....	26
4.7. SEGURANÇA PATRIMONIAL.....	27
4.8. AUDITORIA OPERACIONAL LOJAS .....	28
4.8.1 Relatório da auditoria.....	28
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>30</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>31</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>
7.1. ANEXO I – NORMA DE CAIXA.....	.....
7.2. ANEXO II – NORMA DE CHEQUES .....	.....
7.3. ANEXO III – NORMA GERAL DE ESTOQUE.....	.....
7.4. ANEXO IV – PLANILHA ACERTO DE ESTOQUE.....	.....
7.5. ANEXO V – NORMAS PARA INVENTÁRIO .....	.....
7.6. ANEXO VI – PROGRAMAÇÃO DE INVENTÁRIOS .....	.....

7.7. ANEXO VII – MAPA DE CONTROLE .....	
7.8. ANEXO VIII – NORMA RECEBIMENTO .....	
7.9. ANEXO IX – FISCAIS DE LOJA .....	
7.10. ANEXO X – NORMA PERDAS .....	
7.11. ANEXO XI – AUDITORIA OPERACIONAL .....	

## 1. INTRODUÇÃO

Estudo de caso em uma Companhia de Comércio varejista e de distribuição, para implantação do setor de auditoria interna no nível operacional.

A problemática apresentada é: Qual a forma de implantar os melhores controles internos, através de normas e procedimentos operacionais, que melhor se adaptem a realidade atual da empresa e qual a melhor forma de monitoramento?

A metodologia de trabalho deve ser aceita e praticada por todos os profissionais, garantindo assim a confiabilidade das informações e tornando o trabalho de monitoramento dos controles internos pela auditoria, mais eficazes e com um maior padrão de qualidade.

De acordo com GIL (2007, p.210), "Ao lado da controladoria, a auditoria é peça fundamental para a governança corporativa. Afinal, toda a verificação realizada pelos auditores aumenta a transparência da gestão e permite responsabilizar cada área ou profissional–negócio pelo sucesso ou fracasso das ações adotadas".

Estas normas e controles internos precisam ser eficientes e eficazes para não prejudicar o andamento das operações da companhia, com cuidados especiais para não gerar re-trabalhos ou burocratizar o processo excessivamente.

Após a implantação destes controles, faz-se necessário estabelecer um programa de auditoria interna fundamentado nestes procedimentos, com cronogramas, datas e sistema de acompanhamento dos resultados e da implantação das recomendações, para isto será desenvolvido um modelo de relatório padrão, com definições sobre a área auditada, campo de abrangência e demais informações conforme significativas do processo em análise.

Busca-se neste ambiente demonstrar a importância de um setor de auditoria interna para implantação e monitoramento da eficácia destes controles, trazendo assim maior segurança aos ativos da Companhia e confiabilidade no processo.

A auditoria interna existe como uma equipe de apoio à alta administração, garantindo assim que os controles internos sejam seguidos permanentemente pela empresa, assim como para salvaguardar os ativos da empresa e realizar estudos de análise de riscos.

Controle interno de acordo com HERNANDEZ (1998, p.67), "O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas

coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas" (AICPA – American Institute of Certified Public Accountants).

A auditoria interna se certifica que os controles internos sejam adequados à realidade operacional da empresa, desta forma este projeto procura responder à

A medida que as empresas atingem um determinado tamanho, em que não mais é possível para os proprietários realizar controles e ter conhecimento de tudo o que se passa na empresa, de todas as movimentações, de tudo o que é recebido ou pago, surge a necessidade de uma equipe que realize este trabalho, este trabalho que deve ser realizado de maneira que traga resultados para a organização e que respeite padrões e métodos na sua elaboração, que sejam reconhecidos por todos como confiáveis.

Justifica-se a realização deste trabalho, apresentado as necessidades da existência de um setor de auditoria interna e um eficiente sistema de controles internos, que possa ser monitorado e que seja prático para o tipo de atividade da organização, de forma que não prejudique a operação.

O objetivo Geral é apresentar um modelo para implantação de um setor de auditoria interna na empresa Diplomata Distribuição e Varejo Ltda, apresentando normas e controles internos adaptados à realidade e necessidade da empresa.

Como objetivos específicos tem-se; demonstrar a importância de um setor de auditoria interna dentro da companhia; apresentar as normas e procedimentos operacionais desenvolvidos; desenvolver um sistema de monitoramento e controle do cumprimento das normas operacionais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O atual ambiente das empresas assim como os recentes escândalos corporativos praticados por profissionais, demanda cada vez mais o desenvolvimento e implantação de um sistema de controles internos que visam minimizar as falhas, evitando situações que coloquem em risco a continuidade da instituição, prejudicando assim a empresa, funcionários, acionistas e clientes.

A auditoria interna presta assessoramento geralmente à alta direção da empresa, é direcionada para verificação da eficiência dos controles internos, que de acordo com ATTIE.

A administração está começando a reconhecer a necessidade de independência. Isto é demonstrado pelos resultados práticos atuais que mostram a auditoria interna subordinando-se a níveis cada vez mais elevados. O nível supremo de subordinação desejável é o Conselho de Administração, mas com raras exceções de grandes empresas e conglomerados financeiros, isto nem sempre é exequível.

O mínimo desejável de subordinação é a auditoria se reportar a um nível hierárquico que pelo seu *status* possa considerar adequadamente as opiniões e recomendações do auditor e comandar prontamente sua prática.

De preferência, o nível referido deve ser membro do conselho e/ou membro do comitê de auditoria. (ATTIE, 2007, p.12).

A independência da Auditoria Interna na realização dos trabalhos é uma qualidade necessária para o sucesso nas atividades, para isto é preciso desincumbir-se das responsabilidades da operação e da execução dos procedimentos, atuando como assessoramento, nunca fazendo determinações e sim sugestões visando à melhoria dos processos. De acordo com ATTIE.

Independência total e completa é impalpável em liberdade de toda e qualquer dependência, incluindo a dependência financeira. Conseqüentemente, a auditoria, sendo parte integrante da empresa e recebendo suporte desta, necessita abrir mão de alguma independência. A meta do auditor, por conseguinte, é achar o maior grau de independência dentro das limitações existentes no seu mundo real, independência esta que o protegerá de assumir compromissos em detrimento dos objetivos da auditoria. (ATTIE, 2007, p.11).

Destaca-se a importância de uma equipe de auditores internos com formação multidisciplinar e com alto grau de especialização, já que a correta interpretação das informações coletadas de diversas áreas, assim como a sua percepção sobre diferentes assuntos e aspectos, precisa ser de forma adequada para que possa ser emitido um parecer e ou recomendação do que realmente traga benefícios para a instituição. Segundo ATTIE.

Os auditores internos necessitam possuir conhecimento, capacidade e instrução essenciais à realização dos exames de auditoria interna.

Independente disso, todo auditor precisa dos seguintes quesitos:

Capacidade para aplicação das normas, procedimentos e técnicas, na execução das auditorias internas. Significa enfrentar situações que possam ocorrer, sem necessitar recorrer a outras fontes para assessoria ou pesquisa técnica;

A capacidade na área de princípios e técnicas contábeis é necessária para os auditores que executam trabalhos com ênfase na contabilidade, registros e relatórios financeiros;

Conhecimento dos princípios de administração, para reconhecer e avaliar a relevância e significação dos eventuais desvios em relação às boas práticas empresariais; Esse conhecimento pressupõe capacidade de resolver situações que possam ocorrer, reconhecer eventuais desvios relevantes e efetuar a pesquisa necessária para chegar a soluções viáveis;

Conhecimento dos fundamentos de contabilidade, economia, direito comercial, impostos, finanças, métodos quantitativos e sistema de processamento eletrônico de dados. Esse conhecimento pressupõe capacidade de identificar a existência de problemas ou a possibilidade de estes ocorrerem e de determinar o que é mais necessário em termos de pesquisa e assessoria. (ATTIE, 2007, p.37).

Uma série de qualificações é requerido para um auditor, o mínimo de conhecimento de diversas áreas o auditor deve ter, pois precisa rever e discutir diversos procedimentos e concluir quanto a adequação do procedimento.

Attie comenta sobre a diversidade de conhecimento e cuidados que o auditor deve ter, conforme a seguir:

Não há receita única para o componente técnico do auditor. Entretanto, determinados cuidados são imprescindíveis para se obter, dentro de um contexto geral, a estruturação básica do auditor, esses cuidados, comentados a seguir, são relativos ao conhecimento de princípios e técnicas contábeis, conhecimento de princípios de administração, conhecimento de impostos e conhecimento de sistemas de processamento eletrônico de dados. (ATTIE 2007, p.106).

Outro item fundamental para o sucesso da equipe de auditores internos é a educação continuada, em que os auditores estão em constante aperfeiçoamento, tanto das técnicas de auditoria como em assuntos relacionados a atividade da empresa em que o auditor realiza seus trabalhos. Segundo ALMEIDA (2003, p.508), "Cabe informar que o treinamento normalmente é ministrado pelos auditores mais experientes (sócios e gerentes). No entanto, é recomendável que esses técnicos tenham também conhecimento da arte de ensinar ou de transmitir informações a terceiros, de forma a coroar o treinamento de pleno êxito.

## 2.1. ORIGEM DA AUDITORIA

A atividade do auditor é quase tão antiga quanto a do contador. Pode-se recordar o Império Persa, por exemplo, no qual Dario I, ao realizar a reforma político-administrativa, criou a função de "olhos e ouvidos do rei", funcionários encarregados de vigiar a ação dos sátrapas (governadores das províncias persas), garantindo assim o cumprimento das ordens imperiais, fiscalizando a cobrança de impostos e o

uso do tesouro real. Muitos anos mais tarde, durante o Império Romano, os imperadores também nomeavam altos funcionários com a incumbência de supervisionar as operações financeiras de seus administradores provinciais e lhes prestar contas, verbalmente. A própria origem da palavra Auditoria dá pistas de sua função original. Vem do latim *audire*, que significa ouvir.

Segundo Paulo Adolfo Santi, em Introdução à auditoria, o primeiro auditor provavelmente foi um guarda-livros competente, a serviço de algum mercador italiano do século XV ou XVI, que, por sua reputação, passou a ser consultado sobre a escrituração de transações. Provavelmente, a Auditoria se estabeleceu como profissão no momento em que o especialista em escrituração deixou de praticar a atividade contábil para um único usuário para assessorar os demais especialistas e mercadores, transformando-se em consultor.

Para os auditores exercerem suas atividades, eles começaram a ter o auxílio de funcionário das organizações auditadas. Esses profissionais, com o tempo, foram aprendendo técnicas de Auditoria e utilizando-as em trabalhos solicitados pela própria administração das empresas. A utilidade de tal função para a saúde do negócio foi reconhecida e a partir de daí surgiram os primeiros serviços de conferência e revisão interna dos trabalhos contábeis, continuada e permanente.

Após a fundação do *The Institute of Internal Auditors*, em 1941, em Nova York, a Auditoria interna adquiriu novo *status*. De um corpo de funcionários de linha, e em geral subordinados à Contabilidade, aos poucos se voltou para um enfoque de controles administrativos, com a finalidade de avaliar a eficácia e a efetividade dos controles internos. Como seu campo de ação se estendeu para outras áreas, passou a responder diretamente à alta administração da empresa.

Os auditores externos também lucraram com essa nova categoria profissional, pois puderam se dedicar exclusivamente ao objetivo de examinar a adesão das informações contábeis apresentadas a determinados padrões técnicos contábeis pelas empresas contratantes.

Segundo Sá (1998), o termo auditoria tem origem latina *audire*, o ouvinte, aquele que ouve, e foi rotulada pelos ingleses por *auditing*, no sentido de revisão. Attie (1998) corrobora quanto à origem da palavra auditoria (que tem como finalidade examinar, corrigir, ajustar, certificar) ser oriunda da cultura inglesa.

### 2.1.1. Mundo

Alguns autores afirmam que a auditoria interna é uma atividade nova no mundo, que somente a partir de 1940 começou a ser utilizada nos Estados Unidos, já Oliveira e Diniz Filho (2001) afirmam que a auditoria interna surgiu desde da antiguidade com o surgimento do comércio entre os povos.

Mas, há referências que no ano 4.000 A.C. já havia auditores na Babilônia; só que as primeiras contratações de auditores internos por empresas privadas ocorreram no final do século XIX, nas estradas de ferro americanas.

Mas todos estão de acordo em que o surgimento e aumento da utilização de auditores internos iniciaram da necessidade de certificação que o patrimônio da empresa esteja protegido.

É difícil precisar quando começa a história da auditoria, pois toda a pessoa que possuía a função de verificar a legitimidade dos fatos econômico-financeiros, prestando contas a um superior, pode ser considerada como auditor.

Os imperadores romanos nomeavam funcionários que eram encarregados de supervisionar as operações financeiras de seus administradores provinciais e lhes prestar contas verbalmente. Na França, no século III, os barões tinham que realizar leitura pública das contas de seus domínios, na presença de funcionários designados pela Coroa. Na Inglaterra, por ato do parlamento, o rei Eduardo I dava direito aos barões de nomear seus prepostos. Ele próprio mandou verificar as contas do testamento de sua falecida esposa.

A aprovação desses auditores é atestada em um documento que constitui um dos primeiros relatórios de auditoria, denominado "probatur sobre as contas". No Brasil colonial, tínhamos a figura do juiz colonial, o olho do rei, que era destacado pela Coroa portuguesa para verificar o correto recolhimento dos tributos para o Tesouro, reprimindo e punindo fraudes. O que pode-se notar, em todos esses casos, é que a preocupação desses dirigentes era com a fraude.

A Inglaterra, como dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi quem mais desenvolveu a auditoria, pois possuía grandes companhias de comércio e instituía impostos sobre o lucro dessas empresas. Mas o grande salto da auditoria ocorreu após a crise econômica americana de 1929.

No início dos anos 30, é criado o famoso Comitê May, um grupo de trabalho instituído com a finalidade de estabelecer regras para as empresas que tivessem suas ações cotadas em bolsa, tornando obrigatória a Auditoria Contábil Independente nos demonstrativos financeiros dessas empresas.

Esses auditores independentes no desenrolar de suas atividades, necessitavam ter acesso a informações e documentos que velam ao conhecimento mais profundo e análises das diferentes contas e transações. Para tanto, foram designados funcionários da própria empresa. Estava lançada a semente da Auditoria Interna, pois os mesmos, com o decorrer do tempo, foram aprendendo e dominando as técnicas de Auditoria e utilizando-as em trabalhos solicitados pela própria administração da empresa.

As empresas notaram que poderiam reduzir seus gastos com auditoria externa, se utilizassem melhor esses funcionários, criando um serviço de conferência e revisão interna, contínua e permanente, a um custo mais reduzido. Os auditores externos, também ganharam com isso, pois puderam se dedicar exclusivamente ao seu principal objetivo que era o exame da situação econômico-financeira das empresas.

Posteriormente, nas grandes empresas de transporte ferroviário foi também criado um corpo de fiscais denominado "travelling auditors" (auditores viajantes), que tinham a função de visitar as estações ferroviárias e assegurar que todo o produto da venda de passagens e de fretes de carga, estava adequadamente arrecadado e contabilizado. Após a fundação do The Institute of Internal Auditors, em New York, a auditoria interna passou a ser vista de maneira diferente.

De um corpo de funcionários de linha, quase sempre subordinados a contabilidade, pouco a pouco, passaram a ter um enfoque de controle administrativo, cujo objetivo era avaliar a eficácia e a efetividade da aplicação dos controles internos. O seu campo de ação funcional foi estendido para todas as áreas da empresa, e, para garantir sua total independência, passou a ter subordinação direta à alta administração da organização.

### 2.1.2. Brasil

No Brasil o instituto dos contadores CFC (Conselho Federal de Contabilidade) regulamentou a profissão do auditor interno, com a Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica (NBC-T), nº12.

Também foi instituído um instituto dos auditores independentes do Brasil (IBRACON), que regulamenta a profissão do auditor. Determinando diretrizes e procedimentos a serem seguidos e respeitados pelos auditores e seus clientes.

## 2.2 CONCEITUAÇÃO DE AUDITORIA

A atividade da auditoria interna no Brasil, esta regulamentada pela NBCT – 12, conforme abaixo:

A NBCT – 12, regulada pela resolução CFC 986/03, determina as seguintes conceituações sobre Auditoria Interna:

### 1 Conceituação e Objetivos da Auditoria Interna

- 1.1 Esta norma trata da atividade e dos procedimentos de Auditoria Interna Contábil, doravante denominada Auditoria Interna.
- 1.2 A Auditoria Interna é exercida nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo, e de direito privado.
- 1.3 A auditoria Interna Compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia e economicidade dos processos, dos sistemas de informação e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.
- 1.4 A atividade de Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

### 2 Papéis de Trabalho

- 2.1 A Auditoria Interna deve ser documentada por meio de papéis de trabalho, elaborados em meio físico ou eletrônico, que devem ser organizados e arquivados de forma sistemática e racional.

- 2.2 Os papéis de trabalho constituem documentos e registros dos fatos, informações e provas obtidas no curso da auditoria, a fim de evidenciar os exames realizados e dar suporte à sua opinião, críticas, sugestões e recomendações.
- 2.3 Os papéis de trabalho devem ter abrangência e grau de detalhe suficientes para propiciarem a compreensão do planejamento, da natureza, da oportunidade e da extensão dos procedimentos de Auditoria Interna aplicados, bem como do julgamento exercido e do suporte das conclusões alcançadas.
- 2.4 Análises, demonstrações ou quaisquer outros documentos devem ter sua integridade verificada sempre que forem anexados aos papéis de trabalho.
- 3 Fraude e Erro.
- 3.1 A Auditoria Interna deve assessorar a administração da entidade no trabalho de prevenção de fraudes e erros, obrigando-se a informá-la, sempre por escrito, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de irregularidades detectadas no decorrer de seu trabalho.
- 3.2 O termo “fraude” aplica-se a ato não intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.
- 3.3 O termo “erro” aplica-se a ato não intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

A seguir alguns conceitos de auditoria interna:

Segundo Antônio Lopes de Sá (1998), Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza azidental, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

Auditoria é o exame das contas feito pelos funcionários financeiros de um estado, companhias e departamentos públicos, ou pessoas físicas, e a certificação de sua exatidão. Enciclopédia Britânica

De acordo com Pedro A. Vidal Rivera (1955), Auditoria é o exame de todas as anotações contábeis, a fim de comprovar sua exatidão, assim como a veracidade dos estados ou situações que as ditas anotações produzem.

## 2.3. TIPOS DE AUDITORIA

A atuação da auditoria interna depende da necessidade da empresa, e do foco definido pela organização para sua atuação, Sá (1998) divide a auditoria em duas classes fundamentais, quais sejam, a auditoria geral, sintética ou de balanço; e a auditoria detalhada ou analítica. Já Crepaldi (2000) classifica a auditoria em dois tipos: o primeiro é a auditoria de demonstrações contábeis; e o segundo é a auditoria operacional ou de gestão.

Segundo SENER (1998, p.24), “o enfoque de auditoria se refere, em linhas gerais, à maneira pela qual a evidência, com relação a cada um dos objetivos de auditoria, será obtida e avaliada durante os estágios de auditoria”. Nesta pesquisa apresenta-se alguns tipos de auditoria a seguir.

### 2.3.1. Financeira

A auditoria financeira consiste no desenvolvimento de procedimento e desenho deste fluxo financeiro, normalmente voltado para identificação de problemas de segregação de função.

A segregação de função no fluxo financeiro é o principal risco a ser seguido, pois na maioria das fraudes ocorridas na área financeira, existe um problema de segregação de função envolvido.

### 2.3.2. Operacional

A avaliação da eficácia dos Controles Internos Operacionais é fator decisivo para a organização.

Otimizar processos, validar riscos e controles e propor soluções práticas é o papel primordial da Auditoria Operacional.

A atual dinâmica empresarial não permite que as abordagens de auditoria sejam padronizadas. Cada organização merece ser vista como única em seus objetivos, carências, necessidades e pontos fortes.

Usualmente este tipo de atuação requer conhecimento no negócio da companhia, para este tipo de trabalho normalmente é despendido tempo considerável para entendimento do processo da companhia. Este tipo de entendimento auxilia consideravelmente no desenvolvimento deste tipo de auditoria.

### 2.3.3. Contábil

Segundo Pedro A. Vidal Riveira (1955), Auditoria é o exame de todas as anotações contábeis, a fim de comprovar sua exatidão, assim como a veracidade dos estados ou situações que as ditas anotações produzem.

É o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de Parecer dos Auditores Independentes sobre a adequação das demonstrações contábeis.

Demonstrações contábeis sujeitas à auditoria: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos; Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis

Neste tipo de trabalho normalmente é realizado um entendimento dos controles internos da companhia para que possa ser emitida uma opinião sobre o conjunto de demonstrações financeiras.

### 2.3.4. Especiais

Existem outras abordagens que exigem trabalhos de auditoria não convencionais, tais como: suspeita de roubos, fraudes e desvios, validação de processos de sorteio, due diligence na aquisição de empresas, entre outros.

Estes procedimentos são normalmente executados com fim específico e a abordagem a ser realizada para este trabalho normalmente é acordada na definição do escopo e usualmente consta no contrato.

### 2.3.5. Revisão Analítica

Para Magalhães et al. (2001), a auditoria por revisão analítica é uma metodologia onde é empregado o conceito de auditoria prenunciativa, em que auditar é administrar o risco.

Este tipo de auditoria pode ser realizada eventualmente ou periodicamente.

## 2.4. TÉCNICAS DE AUDITORIA

De acordo com Santos (2000), o auditor se baseia em critérios pessoais de julgamento, pendendo das circunstâncias e dos objetivos que estarão sendo visados. Algumas das razões que justificam a aplicação das diversas técnicas de auditoria são: diferenças significativas na natureza e alcance das operações de cada entidade, grau de eficiência dos sistemas de controles internos variáveis em cada organização, atividades operacionais que mudam freqüentemente de um período para outro e quantidade de informações adicionais que devem ser incluídas nos relatórios de auditoria, seja por necessidade técnica ou para atender pedidos específicos.

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DA AUDITORIA

Para o sucesso nos resultados da equipe de auditoria interna, algumas características são de fundamental importância.

Uma das principais é seguir uma conduta comportamental adequada a função, o IIA (The Institute of Internal Auditors) possui um código de ética apropriado para a função, este código de ética, é baseado em princípios e regras de conduta, as quais descrevem as normas com o comportamento que se espera destes profissionais, este código é associado ao Manual de Práticas Profissionais também do IIA e serve como base para os auditores assim como os candidatos a auditores profissionais associados ao IIA.

Outra característica importante, é a independência da função, por prestar serviços de avaliação independente, é necessário que se realize um trabalho sem interferência externa na execução dos trabalhos, assim como na comunicação dos resultados do trabalho realizado.(Relatório).

#### 2.5.1. Estrutura da auditoria interna

Geralmente a estrutura da auditoria interna é definida pela empresa, é recomendável que a empresa que possui um setor de auditoria interna, defina esta estrutura assim como uma política de trabalho para o setor. Para um bom funcionamento a auditoria interna deve estar no mais alto escalão da organização, para que desta forma possa realizar seus trabalhos de forma independente e com um forte suporte gerencial.

A política estabelecida determina que as práticas e os procedimentos da auditoria sejam respeitados por todos, esta política deve determinar a auditoria interna como uma atividade organizacional.

Dependendo do tamanho da empresa e da política definida, a empresa pode ter desde Auxiliar de Auditoria até Diretor de Auditoria, e pode ser dividida em divisões de auditoria, dividindo em auditorias operacionais, financeira ou de sistemas.

Em empresas de pequeno porte a empresa pode possuir uma estrutura de apenas um elemento, para empresas de médio porte a auditoria interna pode ser estruturada com um gerente ou supervisor para que realize os planejamentos e condução dos trabalhos, e auditores que podem ser assistentes para que executem os trabalhos.

De maneira geral a estrutura mais comum em grandes organizações é a seguinte: Diretor, Gerente, Supervisor, Sênior, Assistente e Auxiliar, respectivamente.

De acordo com ATTIE.

A estrutura da auditoria interna pode variar de acordo com as circunstâncias de cada organização.

Em empresas de pequeno porte pode dispor-se de uma estrutura de auditoria de apenas um elemento, exercendo este as atividades de planejamento e execução.

Em organizações de porte médio, a auditoria interna pode ser montada considerando-se um gerente ou supervisor, que exerça a função de planejamento e controle dos serviços em andamento e um corpo de auditores que executem as tarefas e serviços planejados.(ATTIE, 2007, p.20).

### 2.5.2. Reporte da auditoria interna

A cada trabalho realizado, o resultado dos trabalhos necessita ser encaminhado para os responsáveis em tomar as medidas corretivas em caso de inconformidades, e ao pessoal interessado habilitado a receber tais informações.

Estas informações devem ser fornecidas formalmente através de relatório de auditoria, devidamente composto conforme as normas de auditoria interna.

O adequado é que a auditoria interna se reporte a alta administração, ao mais alto escalão da companhia, isto para gerar maior independência na realização dos trabalhos, assim como agilizar o retorno das ações corretivas e maior acessibilidade às informações necessárias a realização dos trabalhos maximizando os resultados, de acordo com ATTIE.

A administração está começando a reconhecer a necessidade de independência. Isto é demonstrado pelos resultados práticos atuais que mostram a auditoria interna subordinando-se a níveis cada vez mais elevados. O nível supremo de subordinação desejável é o Conselho de Administração, mas com raras exceções de grandes empresas e conglomerados financeiros, isto nem sempre é exequível.

O mínimo desejável de subordinação é a auditoria se reportar a um nível hierárquico que pelo seu *status* possa considerar adequadamente as opiniões e recomendações do auditor e comandar prontamente sua prática.

De preferência, o nível referido deve ser membro do conselho e/ou membro do comitê de auditoria. (ATTIE, 2007, p.12).

### 2.5.3 Quanto a natureza da auditoria

#### a) Interna

Jund (2001:26) conceitua auditoria interna como “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, às metas, aos objetivos e às políticas definidas para as mesmas”.

A auditoria interna, conforme Magalhães et al. (2001), tem as seguintes finalidades: proteger a organização, acompanhar o cumprimento de normas técnicas e a política de administração da empresa, na consecução de seus objetivos, emitir o relatório, executar os trabalhos com independência limitada seguindo as normas e procedimentos de auditoria, prevenir erros e fraudes, sugerindo aos detentores do poder de decisão os ajustes necessários.

A auditoria interna no País contribui significativamente para o gerenciamento dos riscos de negócio e sua crescente importância no suporte à governança corporativa. A relevância da área para o fortalecimento dos processos e o tratamento de questões relacionadas a controles internos, eficiência operacional e aderência às normas internas e externas.

Com as novas exigências regulatórias, como a Lei Sarbanes-Oxley, e um cenário de mudança na estrutura de governança corporativa das organizações, o papel e as responsabilidades da função de auditoria interna vêm sofrendo mudanças ao longo dos últimos anos.

A função de auditoria interna está se fortalecendo e sendo valorizada como uma função independente e fundamental nas organizações. A auditoria interna vive um momento único em sua história e vem se consolidando como um dos principais alicerces da estrutura de governança das organizações.

Seu papel na estrutura de gestão de riscos, auxiliando na prevenção de perdas e na identificação de oportunidades de melhoria dos instrumentos de gestão e controle das operações, tem gerado frutos positivos e o reconhecimento pelos executivos e acionistas.

#### b) Externa

A auditoria externa, segundo Franco e Marra (2000: 216), “é aquela realizada por profissional liberal, auditor independente, sem vínculo de emprego com a entidade auditada e que poderá ser contratado para auditoria permanente ou eventual”.

Magalhães et al. (2001) apontam as seguintes finalidades: proteger os investidores, analisar e testar o sistema de controles internos e o sistema contábil, em busca da razoável fidedignidade das demonstrações contábeis, emitir o parecer

sobre as demonstrações contábeis, executar os trabalhos com independência segundo as normas de auditoria e reprimir erros e fraudes.

Auditoria externa consiste em um exame cuidadoso, sistemático e independente, cujo objetivo seja averiguar se as atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se estas foram implementadas com eficácia e se estão adequadas (em conformidade) à consecução dos objetivos.

Atualmente, a auditoria externa se distribui em diversas áreas de gestão, havendo várias ramificações: auditoria de sistemas, auditoria de recursos humanos, auditoria da qualidade, auditoria de demonstrações financeiras, auditoria jurídica, auditoria contábil, etc. Os profissionais de auditoria de demonstrações financeiras são certificados e devem seguir rigorosas normas profissionais nos Estados Unidos e em diversos outros países, inclusive no Brasil.

<b>AUDITOR EXTERNO INDEPENDENTE</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>
Profissional independente contratado para serviços específicos e periódicos.	Funcionário da organização que executa trabalhos contínuos.
Faz análise de sistemas de controles internos e contábeis, e verifica a confiabilidade dos dados e informações contábeis.	Faz análise de gestão, dos sistemas de controles internos e contábil, verifica o cumprimento de normas, manuais de procedimentos, instruções de trabalho, diretrizes da alta administração etc.
Emite parecer e relatório de recomendação e de sugestão.	Emite relatório de recomendação e sugestão
Atende os interesses de usuários internos e externos da organização.	Atende os interesses dos usuários internos da organização.
Possui responsabilidade civil, profissional, criminal.	Possui responsabilidade trabalhista.
Foco central nas demonstrações contábeis.	Foco em todas as áreas (financeira, operacional etc.).
Possui independência em relação à auditoria e à alta administração.	Possui independência nas áreas auditadas, mas é subordinado à alta administração.
Realiza testes em contas com valores relevantes.	Realiza testes abrangentes, buscando atingir todas as transações.

Características que diferenciam o trabalho do auditor externo e do auditor interno  
 Fonte: Adaptado de JUND (2001) E MAGALHÃES et al. (2000)

#### 2.5.4 Procedimentos de planejamento

Todo trabalho realizado pelos auditores, deve estar registrado utilizando-se um plano de trabalho, o qual inclui o escopo, os objetivos, o prazo e recursos necessários para a sua elaboração.

No planejamento é necessário considerar os meios para atingir os objetivos apresentando um controle de desempenho.

O responsável pelo setor de auditoria é o principal responsável pela elaboração do planejamento, e devem ser estabelecidos por ele, planos com base em análise de riscos para cada atividade, levando em consideração os objetivos da companhia e de quem solicitou os trabalhos.

Um dos momentos mais importantes na realização dos trabalhos, é a etapa do planejamento, para isto é preciso estabelecer também um prazo para a realização do planejamento, o qual faz parte dos trabalhos de auditoria.

Os principais objetivos do planejamento dos trabalhos de auditoria interna são:

- a) Atingir os objetivos da auditoria dentro do prazo ideal, considerando o custo/benefício.
- b) Garantir que os trabalhos sejam realizados por pessoas preparadas, seguindo as normas de auditoria e trabalhando de acordo com os objetivos da organização.
- c) Garantir que os trabalhos sejam realizados dentro do prazo estabelecido.

#### 2.5.5 Procedimento de teste substantivos

Segundo a AUDIBRA (1992), Os testes substantivos são procedimentos técnicos que visam à obtenção de evidências suficientes, exatas e válidas dos dados e informações produzidos pelo sistema contábil e de controles internos da empresa auditada. Estes testes são realizados nas transações, saldos e nos procedimentos de revisão analítica.

O resultado dos trabalhos do auditor precisa estar fundamentado em bases sólidas, com documentos comprobatórios e dentro das práticas de auditoria aceitas. Somente podem ser incluídas nos relatórios, informações formalmente documentadas, para isto utilizam-se testes substantivos, que servem para que o auditor possa tirar suas conclusões formais, diferente dos testes de observância, que também ajudam na realização dos trabalhos, porém geralmente não podem ser documentados.

Os testes Substantivos determinam o grau de confiabilidade dos sistemas de controles internos da companhia.

Neste teste, realiza-se uma análise das documentações que alimentam os registros contábeis, realizando testes de cálculos, verificação de saldos e verificação de documentos.

A quantidade de testes deve ser estipulado no planejamento de auditoria, porém no decorrer dos trabalhos pode sofrer alguma alteração, caso o auditor julgue necessário.

O auditor interno realiza, na maioria das auditorias operacionais, testes de observância, porém sempre deve realizar testes substantivos para certificar-se que os procedimentos e normas internas da companhia estão sendo cumpridas.

#### 2.5.6 Procedimentos de Auditoria

Segundo a NBC T 11, item 11.1.2.1, “os procedimentos de auditoria são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos”.

Segundo a NBC T 11, item 11.2.6.1, “a aplicação dos procedimentos de auditoria deve ser realizada, em razão da complexidade e volume das operações, por meio de provas seletivas, testes e amostragens, cabendo ao auditor, com base na análise de riscos de auditoria e outros elementos de que dispuser, determinar a amplitude dos exames necessários à obtenção dos elementos de convicção que sejam válidos para o todo”.

Os procedimentos de auditoria, conforme Sá (1995: 363), “são os atos a serem cumpridos durante o curso do exame pela aplicação de técnicas próprias que permitem o alcance de provas sobre a adequação das demonstrações financeiras”.

## **2.6 CONTROLES INTERNOS**

De acordo com Attie.

“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, 2007, p.182).

O controle interno nas organizações, representam os procedimentos, os métodos, as normas administrativas e operacionais, com o objetivo de proteger os ativos da empresa, produzir dados confiáveis para os dirigentes da organização, assim como para sócios e acionistas.

A empresa é a responsável pelo desenvolvimento e monitoramento dos seus próprios controles internos, o monitoramento é tão importante quanto o desenvolvimento dos controles.

A verificação do cumprimento destas normas e procedimentos, é de responsabilidade da empresa, assim como a manutenção, atualização e divulgação.

Alguns exemplos de controle interno são: segregação de funções, auditoria Interna, rotinas internas e segurança nos sistemas de informação.

Todo controle gera custos, porém estes custos precisam ser mensurados, comparados com os benefícios trazidos por tais controles, benefícios que podem ser representados com os números de redução nos desperdícios.

A contabilidade das empresas é um dos melhores exemplos de controle, por organizar e demonstrar os números da empresa.

O papel da auditoria interna, na sua contribuição para a organização no funcionamento dos controles internos, é avaliar a eficiência destes controles verificando suas deficiências e sugerindo melhorias. Dentre as verificações, as mais

comuns são: testar a confiabilidade e integridade das informações operacionais e financeiras; a segurança dos ativos e a conformidade das normas e procedimentos.

Outra avaliação feita é a conformidade destes controles com os objetivos da organização, estes controles devem estar de acordo com a operação da empresa, com a sua área de atuação assim como adequados à realidade da organização.

A avaliação dos controles internos, é feita executando testes, estes testes devem ser executados mesmo que o controle interno seja bom, desta forma a auditoria passa a ser uma ferramenta fundamental para as organizações, para prevenir irregularidades nas empresas.

Crepaldi (2000) define controle interno de uma organização como “os procedimentos, métodos ou rotinas, cujos objetivos são proteger os ativos, produzir os dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

### 2.6.1 Procedimentos de controles internos

O departamento de auditoria interna, realiza testes nos controles internos, para avaliar a sua eficiência sempre promovendo e sugerindo melhorias.

Com base nos resultados destas avaliações, os auditores internos devem avaliar a confiabilidade das informações contábeis, financeiras e operacionais, assim como a conformidade com às leis atualmente vigentes.

### 2.6.2 Controle interno operacional e administrativo

Os controles internos podem ser divididos por áreas ou departamentos, na área administrativa da empresa, os controles mais comuns são: controle da qualidade, treinamentos, orçamentos (análise realizado x orçado), e controle do quadro de funcionários, rotatividade, faltas.

O controle administrativo pode ser realizado, compreendendo a política e objetivos traçados pela administração, desta forma o controle interno irá monitorar e

pode mensurar dependendo do controle adotado, qual o grau de evolução dos objetivos traçados.

As tarefas realizadas pelos funcionários dos diversos setores da organização necessitam de padrões que apresentem uma linha de conduta e de operação, cada funcionário precisa conhecer suas funções e responsabilidades, assim como suas tarefas, para que todos trabalhem de acordo com as políticas e objetivos da organização. Cada setor precisa ter seu procedimento descrito, desta forma o controle interno pode ser monitorado, sempre levando em consideração a necessidade de treinamento para os funcionários antes de iniciarem os seus trabalhos.

De acordo com ATIIE.

Controles contábeis: Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores. (ATTIE, 2007, p.187).

### 2.6.3 controle interno contábil

O controle interno contábil compreende os procedimentos diretamente ligados com a contabilidade da organização, principalmente os controles para salvaguardar os ativos da empresa, garantindo a fidedignidade dos registros contábeis.

Os controles internos contábeis mais comuns são: sistema de autorização e aprovação, controles físicos sobre os ativos, segregação de funções e auditoria interna.

De acordo com Attie.

Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempos e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade. (ATTIE, 2007, p.187).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O trabalho apresentado apresenta uma pesquisa descritiva, explicativa e documental, trazendo a teoria da auditoria interna á realidade da empresa investigada. Esta empresa atua na área de distribuição de mercadorias para supermercados e possui lojas próprias (supermercados), portanto é uma empresa de distribuição e varejo, esta empresa pertence a um grupo chamado Diplomata Indústria e Comercial S/A, com sede na cidade de Cascavel, no Paraná.

Neste estudo foi realizado um levantamento das principais operações, dando prioridade aquelas que envolvem a entrada e saída de mercadorias.

Esta pesquisa esta restrita a auditoria operacional, o que servirá de base futura para implantação de um modelo de auditoria de Gestão, assim com auditorias tributárias, contábil, de análise de riscos entre outras.

Os instrumentos utilizados na pesquisa foi à observação física dos procedimentos adotados na prática nos supermercados, análise física dos armazéns e verificação de relatórios gerenciais e administrativos.

Após esta pesquisa, foram desenvolvidos controles internos, aprovados pela diretoria, utilizando normas e procedimentos operacionais, definindo cargos e responsabilidades, assim como padronizando as operações em todos os pontos de venda.

## **4. ESTUDO DE CASO E PROPOSTA**

A partir do momento em que a empresa atinge um determinado tamanho, em número de funcionários e de operações, volume de estoque, vendas, pagamentos e recebimentos, tornam-se necessário o estabelecimento de controles internos e de procedimentos, isto para proporcionar segurança para proprietários, sócio ou acionista que o patrimônio está protegido contra erros operacionais ou até fraudes que possam prejudicar o desempenho da empresa.

Em empresas pequenas, nas quais o proprietário é a pessoa que autoriza os pagamentos, na qual pode controlar todas as operações de perto, para estas empresas a necessidade de controles internos é menor.

Na empresa em estudo, as operações são realizadas por funcionários, verifica-se então a necessidade de padronizar as operações em todos os pontos de venda, medida que facilitará os controles e a realização das auditorias operacionais a serem realizadas.

Para o sucesso do trabalho, a independência dos auditores internos é fator fundamental, assim como o acesso irrestrito a todos os dados e informações da empresa, é importante destacar que a sugestão é de que estes acessos, principalmente aos sistemas e programas de informática, sejam apenas para consulta, isto para manter o desprendimento as operações, ou seja, não é recomendado que o auditor interno realize atividades operacionais, ex: autorização de pagamento, compras, cotações. Desta forma a imparcialidade não fica comprometida.

### **4.1. HISTÓRICO DA COMPANHIA**

Em 1976, em Toledo, Paraná, Brasil, numa pequena granja de aves nascia a Diplomata Industrial e Comercial, fundada pelo empresário Alfredo Kaefer. Dois anos depois, em busca de novas perspectivas de crescimento, a empresa foi transferida para Cascavel, Paraná, Brasil, onde se iniciaram os primeiros abates de aves. Logo, com o esforço e dedicação de seu fundador e equipe, a Diplomata expandiu suas atividades para toda a cadeia produtiva, desde a produção e criação das matrizes e

dos frangos de corte, até a incubação dos ovos e a industrialização da carne de aves.

#### 4.1.1 Negocio da Companhia

Com pouco mais de quatro anos de operação no varejo, o grupo Diplomata esta no negócio de Supermercados com lojas localizadas em Curitiba, região metropolitana e Paranaguá. Lojas conceituadas como lojas de vizinhança, onde o cliente compra próximo de sua residência e é conhecido pelos funcionários da loja, os quais conhecem as necessidades oferecendo um atendimento personalizado.

A empresa conta com um moderno Armazém de Distribuição localizado na Cidade Industrial de Curitiba, com facilidade de distribuição para todas as unidades.

#### 4.1.2. Missão

Buscar excelência em nossas atividades para a plena satisfação de clientes, colaboradores e acionistas, com ações permanentes de desenvolvimento econômico e social.

#### 4.2. PRINCIPAIS CLIENTES

Os principais clientes são moradores das regiões próximas as lojas, já que a empresa utiliza o conceito de “lojas de vizinhança”, são clientes que realizam suas compras diretamente no estabelecimento, compras do dia-a-dia, assim como a compra mensal, tendo uma média de venda por cliente de R\$ 20,57, e uma média de 415 mil clientes/compras.

### 4.3. PRINCIPAIS FORNECEDORES

A empresa tem um enorme volume de fornecedores, sendo que não há principais fornecedores são: S/A Industria Brasileira de Bebidas, Rei Frango Abatedouro, Comercio carnes Tradição, Frigorífico Margem Ltda, Sadia, Danone, Parmalat, Nestlé do Brasil Ltda, entre outros.

### 4.4. ÁREA FINANCEIRA

Para a área financeira foram desenvolvidas duas normas internas, a primeira, norma é a de caixa, especificamente para os pontos de venda, os supermercados (anexo I), nesta norma apresentamos os principais responsáveis por cada atividade, assim como a autonomia de cada função, assim como autorização de operações e esclarecimentos das punições para quem não cumprir com as normas internas.

A segunda norma diz respeito ao recebimento de cheques, pré-datados e a vista (anexo II), na qual são estabelecidos critérios para liberação do crédito, como tempo mínimo de abertura de conta corrente, limite de crédito, cheques somente de pessoa física e do próprio portador.

### 4.5. LOGÍSTICA

Neste tópico abordamos os controles dos estoques, sendo primeiramente focado no registro dos estoques e posteriormente a integridade e existência física dos referidos registros dos estoques, através de inventario físico.

#### 4.5.1. Estoque

Desenvolve-se uma norma especifica para o controle de estoque da empresa, na qual são definidas as responsabilidades de cada funcionário (cargo) e definidos os padrões que todas as unidades devem seguir. (anexo III)

Os ajustes de estoque passam a ser feitos somente mediante planilha padrão disponível na rede informatizada da companhia, na qual é necessária aprovação para solicitar ajustes, assim como comprovar a necessidade do ajuste de estoque. Este ajuste é realizado pelo setor de Tecnologia da Informação da central. (anexo IV).

Mensalmente será realizada uma auditoria nos ajustes de estoque, para verificar se todos os ajustes que foram feitos no sistema, estão devidamente autorizados conforme a norma interna e é feito um confronto entre os relatórios do sistema x formulários com autorização. Este controle evita que sejam realizados ajustes sem conhecimento dos responsáveis ou que alguém mal intencionado realize algum tipo de ajuste para encobrir algum desvio de mercadoria ou roubo.

#### 4.5.2. Inventário

O inventário físico dos estoques serve para ajustar os estoques existentes na empresa, ao sistema de controle de estoque, assim como o sistema contábil.

Esta adequação dos estoques é de imensa importância para o andamento das demais funções dentro da empresa, já que demonstra a situação econômico-financeira da empresa, e facilita o trabalho de áreas como o departamento comercial, que realiza compras baseada nos saldos existentes no sistema, os quais se estiverem errados, conseqüentemente a compra será feita de forma inadequada.

As vendas também são afetadas diretamente pela posição do estoque, já que promoções e ações de venda, são realizadas especificamente em itens com excesso no sistema, os quais se estiverem errados estas ações serão ineficientes.

Para isto foi desenvolvido um cronograma com as datas dos inventários, os quais passam a ser divididos em: Balanço geral; Balanço dos açougues e Balanço de perecíveis. (anexos V, VI e VII, respectivamente).

#### 4.6. RECEBIMENTO DE MERCADORIAS

Desenvolve-se uma norma específica para o controle no recebimento de mercadorias, na qual é estipulado um horário de início e fim da aceitação de fornecedores para realizar entregas, assim como controles para garantir que o produto que será pago através de um boleto bancário, realmente tenha sido recebida sem divergência pela loja, para isto a norma determina que o recebedor não tenha acesso as informações contidas na nota fiscal do fornecedor e sim a um formulário (guia cega) emitido pelo departamento de informática da loja.

Sendo emitido o pedido inserido no sistema pelo departamento comercial, apenas constando às informações da descrição dos produtos.

O recebedor precisa realizar a contagem dos produtos recebidos e preencher o formulário com as quantidades.

Desta forma o responsável pela digitação insere estes dados no sistema e o sistema avisa se esta de acordo com a nota fiscal ou não e automaticamente realiza verificação entre os dados da nota fiscal e do pedido, dados como valores, prazos de pagamento e quantidades.

Feito isto é emitido um relatório no qual o gerente da unidade assina para somente assim encaminhar e autorizar o pagamento (anexo VIII).

#### 4.7. SEGURANÇA PATRIMONIAL

A venda de mercadorias é a atividade principal dos supermercados, por conta disto as empresas deste ramo tem prejuízos consideráveis com perdas de estoque.

Estas perdas são geralmente definidas na linguagem comum neste tipo de atividade como “quebras”, esta quebra pode ser dividida em: quebra conhecida e quebra desconhecida.

A quebra conhecida é aquela proveniente de produtos vencidos antes da efetivação da venda (produtos impróprios para consumo), os quais o fornecedor não realiza troca por produtos bons, também fazem parte da quebra conhecida os produtos danificados por mau manuseio e produtos furtados do interior das lojas identificados no final do dia.

As quebras não conhecidas, geralmente são identificadas nos inventários, gerais ou parciais e podem ser provenientes de:

- a) Divergências no recebimento de produtos de fornecedores ou da central própria de distribuição, não identificadas;
- b) Erros de lançamento de documentos, não identificados.
- c) Produtos furtados do interior das lojas, não identificados ou percebidos.

Para amenizar estes problemas, foi desenvolvida uma norma específica para um grupo de funcionários conhecidos como "equipe de prevenção de perdas", os quais realizam controle e acompanhamento diário dos produtos vencidos, produtos furtados, verificação das normas de recebimento, para certificar-se que os recebedores realizem os trabalhos com qualidade e confiabilidade.

A norma trata das responsabilidades de cada funcionário e dos procedimentos diários a serem realizados (anexos IX e X).

#### 4.8. AUDITORIA OPERACIONAL LOJAS

Será realizada auditoria operacional nas lojas para certificação de que as normas internas estão sendo cumpridas com preenchimento de uma planilha de controle, esta planilha permite que seja realizada uma medição dos resultados através do índice de cumprimento de procedimentos operacionais.

Os principais procedimentos a serem verificados são:

- a) Verificação do caixa. Contagem de caixa, verificando dinheiro, depósitos, documentos, vales, lançamentos e contabilização;
- b) Contagem do fundo de troco e verificação de documentos;
- c) Verificação da planilha de cancelamentos (autorização), cruzando informações com o sistema;
- d) Verificação dos cheques recebidos, onde todos devem estar de acordo com a norma interna;
- e) Verificar se há produtos vencidos na área de venda, solicitar a imediata retirada e relacionar;
- f) Verificar se as quebras estão sendo lançadas diariamente conforme norma interna;

h) Realização de contagens de estoque por amostragem;

i) Verificação das rotinas dos fiscais de loja.

Tais procedimentos estão descritos na norma interna (anexo XI).

#### 4.8.1 Relatório da auditoria

No final dos trabalhos de auditoria interna é emitido um relatório para apresentar o trabalho realizado, de acordo com GIL (2007, p.211), “O relatório de auditoria traz suas recomendações, ou seja, os projetos que segundo os auditores podem maximizar o desempenho ou minimizar as falhas da organização”.

Este relatório deve ser encaminhado aos responsáveis pela área e para a alta administração. Representa a forma pela qual o auditor apresenta o produto do seu trabalho à alta administração. Servirá também para realizar um comparativo na evolução dos controles, “pontos de falha ou atenção”, os quais após implantação das recomendações, as falhas precisam deixar de existir.

Alguns cuidados precisam ser tomados antes da entrega do relatório final, erro de ortografia, falta de clareza ao expor as sugestões de melhorias e pontos de atenção, assim como erros de cálculos ou de informações podem fazer com que o relatório perca credibilidade, portanto este precisa ser revisado preferencialmente por alguém mais qualificado, de acordo com ATTIE (2007, p.257). “O relatório de auditoria encerra em sua essência o produto final do trabalho de auditoria, por isso precisa estar embalado no mais alto grau de exatidão e adequação”.

O relatório deve ser submetido a revisão de um superior anteriormente a entrega. Tal revisão preocupa-se em colocar os dados de tal forma que assegure o cumprimento das políticas. A revisão procura também assegurar estilo aceitável, além de atestar a lógica e precisão do conteúdo.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho foi desenvolvido, primeiramente demonstrando a importância e necessidade da existência de um setor de auditoria interna, já que de nada adianta criar e estabelecer normas e procedimentos operacionais, se estes não estiverem de acordo com o objetivo da organização, assim como se não tiverem uma correta manutenção e acompanhamento.

O setor de auditoria interna deve seguir alguns critérios para o sucesso dos trabalhos, seguir condições mínimas para a correta realização dos testes, critérios como independência, padronização na realização das atividades até a emissão de relatórios.

Apresentou-se um modelo para a implantação do setor de auditoria interna na empresa Diplomata Distribuição e Varejo Ltda, com um conjunto de normas e procedimentos operacionais todos adaptados a realidade, para cada setor foi desenvolvido um procedimento, o qual interliga as responsabilidades de cada funcionário/função.

Criou-se uma metodologia de monitoramento e avaliação do cumprimento dos controles apresentados, na qual para cada controle verificado, fica registrado se esta conforme ou não conforme, para as não conformidades apresenta-se a justificativa, recomendações e comentários, assim como os riscos do não cumprimento dos procedimentos.

A partir do trabalho apresentado, existe fundamento para que se iniciem os trabalhos de auditoria interna na empresa estudada, utilizando-se dos métodos e procedimentos, assim como papéis de trabalho para realização das auditorias operacionais, normas e procedimentos para que sejam divulgados para todos os interessados. É recomendável que se realize um treinamento para os funcionários já contratados na empresa, e para os novos funcionários de forma que as normas sejam de conhecimento de toda a equipe da organização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOPES DE SÁ, A. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

HERNANDEZ, P. J, José. **Auditoria de Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 1998.

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria Um Curso Moderno e Completo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DE IUDÍCIBUS, Sérgio, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro. **Balanco Intelectual**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARDOSO, Ana Paula, RODANTE, Antonio. **Auditoria: registro de uma profissão**. São Paulo: IBRACOM – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, 2007.

## **7. ANEXOS**

## 7.1. ANEXO I – NORMA DE CAIXA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 7

## 1 ATENDIMENTO

1.2 O cliente é uma das pessoas mais importantes no negócio e deve ser tratado com respeito, a frente de caixa é o contato mais próximo entre a empresa e o cliente, por isso, a seguir citamos alguns itens considerados básicos ao atendimento ao cliente, que também serão verificados e tratados como procedimentos:

- Olhe sempre nos olhos do cliente, Sorrindo e cumprimentando com (Bom dia, Boa tarde ou Boa noite);
- Não coma ou mastigue chiclete enquanto atende.

Preocupe-se sempre com:

Apresentação Pessoal;  
Organização;  
Higiene e Limpeza;  
Sempre usar uniforme limpo e passado;

Ao Finalizar a venda agradeça sempre.

## 2 RESPONSABILIDADES

### 2.1 Gerência

O Gerente da loja fica responsável pela movimentação financeira geral da loja, estando sempre ciente dos valores movimentados no dia, e deverá diariamente assinar o caixa enviado para a central, certificando-se dos valores nele declarados.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 2 de 7

## 2.2 Tesouraria

A tesouraria da loja é o departamento responsável por toda a contabilização do movimento diário, da abertura ao fechamento do caixa, assim como o controle dos pagamentos, receitas e outros.

Confere a planilha de cancelamento com a leitura Z dos PDVs.

## 2.3 Encarregado de Caixa

O Encarregado de frente de caixa, tem a responsabilidade direta sobre os Operadores de caixa, Auxiliares e PDVs (pontos de venda), coordenando a sua abertura e disponibilidade para atendimento aos clientes, garantindo sempre que não falte troco, agilidade no atendimento, e fazendo as retiradas (sangrias) no momento certo, dando suporte aos Operadores de Caixa e Auxiliares. Fica responsável também pelo valor em seu poder considerado como fundo de troco e pelo fechamento dos PDVs.

## 2.4 Auxiliar de caixa

Funciona como elo de ligação entre os Operadores de Caixa e Encarregados.

## 2.5 Operador de Caixa

O Operador de Caixa deve ter conhecimento de todas as modalidades de venda disponibilizadas pela empresa, saber operar o sistema com agilidade e eficiência, é responsável pelo valor a ele disponibilizado como fundo de troco, devendo conferir obrigatoriamente ao iniciar as atividades em qualquer caixa.

O Operador de Caixa é responsável direto pela saída de mercadoria, devendo sempre seguir a seqüência de pegar a mercadoria, escanear, verificar junto ao visor que os dados estejam corretos, e transferir a mercadoria para empacotamento.

Deve verificar embaixo de tablóides, bolsas ou carrinhos de bebê, se existe algum produto que não foi registrado, sempre tomando o cuidado de evitar o constrangimento de clientes durante o registro das compras.

É responsável pelo dinheiro recebido devendo sempre tomar precaução com notas ou documentos falsos.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 3 de 7

Quando identifica alguma ocorrência fora do normal, como item não cadastrado, preço diferente, documento ou dinheiro duvidoso, este deverá acionar imediatamente o Encarregado de Caixa ou Auxiliar.

## 2.6 Fiscais de loja

O Fiscal de loja fica responsável por acompanhar a movimentação dos numerários dentro do estabelecimento;

Acompanhar a reposição na área de vendas dos itens devolvidos por clientes após o cancelamento de vendas;

Realizar contagens de conferência no fundo de troco em poder do Encarregado de Caixa;

É suplente do Gerente para autorizar os cancelamentos de vendas nos PDVs, na sua ausência.

## 2.7 Auditoria Interna

A Auditoria Interna realizará trabalhos periódicos verificando que as normas estejam sendo cumpridas, assim como verificações do saldo nos caixas, fundo de troco, tesouraria e lançamentos contábeis.

## 3 ABERTURA

3.1 No momento da abertura da loja, todos os caixas deverão estar de posse do valor de troco, a área de caixa limpa e o sistema aberto e pronto para registrar vendas.

3.1.1 Verificar sempre a quantidade de bobina do PDV, material de expediente etc.

## 4 SANGRIAS

4.1 A Sangria é a retirada do dinheiro, cheques e/ou documentos recebidos provenientes de vendas, este procedimento é realizado principalmente por

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 4 de 7

medida de segurança e somente poderá ser realizado na presença do Encarregado de Caixa ou Auxiliar.

- 4.2 A realização deve ser a cada R\$ 300,00, o sistema avisará quando isto ocorrer, evitando o acúmulo de somas em dinheiro nos PDVs.

## 5 TROCAS / DEVOLUÇÕES

- 5.1 Para todas as trocas e/ou devoluções o cliente deverá ter o cupom fiscal de compra, é preciso verificar a data da compra para ver se esta dentro do prazo para troca (24horas) e verificar o item.

- 5.1.2 Em ambos os casos é preciso emitir uma nota fiscal de entrada, através da área de CPD, a qual deverá ser anexada ao cupom fiscal de venda, em caso de troca fica proibida a devolução de valores em dinheiro ao cliente, somente é permitido trocar por valor igual ou maior, no qual o cliente pagará a diferença.

- 5.1.3 Nos casos em que ocorre apenas a devolução, é preciso emitir recibo de reembolso para o cliente.

- 5.1.4 Para trocas simples, que ocorre quando é trocada a mercadoria por outra do mesmo código sem diferença de valores, não é preciso emitir nota de entrada, é preciso tomar o devido cuidado para conduzir o destino do item trocado.

- 5.2 Todas as trocas e devoluções devem ser autorizadas pelo gerente.

## 6 CANCELAMENTOS

- 6.1 Todos os cancelamentos, totais ou parciais, devem ter assinatura do Gerente da Loja e a devolução do produto deve ser acompanhada pelo fiscal da loja.

- 6.2 A Planilha de cancelamentos do dia também deverá ser preenchida e assinada pelo Gerente da Loja e Encarregado de Caixa.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 5 de 7

## 7 SOBRAS OU FALTAS

Toda sobra ou falta acima do valor considerado como quebra de caixa R\$ 5,00, no momento em que é detectada, seja nas sangrias ou no fechamento de caixa, deverá ser emitido vale para o funcionário responsável no caso de falta, e emitido LC (lançamento contábil) de entrada no caso de sobra.

### 7.1 EMISSÃO DE VALES

Serão emitidos apenas vales para as operadoras e encarregadas quando a falta for de até R\$ 10,00 limitados a dois vales, ou seja, R\$ 20,00, para valores superiores, além do vale serão aplicadas penas disciplinares.

Utilizar formulário de vale de falta em caixa.

### 7.2 PENAS DISCIPLINARES – ADVERTÊNCIA E SUSPENSÃO

Com o objetivo de alertar o colaborador quanto à pequenas faltas cometidas em sua rotina, a empresa poderá utilizar-se de penas disciplinares: advertências escritas ou pena de suspensão.

### 7.3 ADVERTÊNCIA

Tem por objetivo avisar ao empregado da falta disciplinar cometida e alertar para a necessidade de mudar seu comportamento.

Deverá ser sempre por escrito, pois eventualmente poderá necessitar de um documento escrito para fazer comprovação futura. A advertência não implica em redução da remuneração do colaborador, porém o mesmo ficará fora de qualquer plano de promoção por 6 meses.

### 7.4 SUSPENSÃO

A suspensão é uma penalidade disciplinar mais drástica que tem por objetivo corrigir faltas em que o colaborador seja reincidente . Ou seja, em situações para as quais já se advertiu o empregado através de advertência escrita ou para faltas mais graves que podem ser punidas diretamente com a suspensão do trabalho. A suspensão implicará em perda da remuneração relativas aos dias em que o funcionário permanecer suspenso, sendo descontado de seu salário o valor correspondente.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 6 de 7

## 7.5 DURAÇÃO DA SUSPENÇÃO

A duração é de 1 dia para a primeira suspensão, 3 dias para a Segunda e 5 dias para a terceira.

## 7.6 REQUISITOS DAS PENAS DISCIPLINARES

- a) A punição deverá ser imediata, exceto quando a falta cometida requeira apuração de fatos pela Auditoria e das responsabilidades para se punir.
- b) A comunicação da advertência e da suspensão deverão sempre ser entregues por escrito, de preferência em papel timbrado da empresa.

## 7.7 RECUSA DO COLABORADOR

Quando o colaborador se recusar à assinar, o gerente ou seu representante deverá ler ao empregado o teor da comunicação, na presença de duas testemunhas, solicitando a estas testemunhas que assinem a comunicação de advertência ou de suspensão.

### **Observação:**

É aconselhável que se insira na comunicação a seguinte observação:

"Em virtude da recusa do empregado acima identificado em receber a presente, assinam as duas testemunhas abaixo que estiveram presentes na leitura da presente comunicação."

## 8 FUNDO DE TROCO

O Fundo de Troco tem a finalidade de agilizar o processo na Frente de Caixa, e para realizar pagamentos e trocos diversos.

O valor do Fundo de troco varia de loja para loja.

O valor máximo liberado para cada caixa é de R\$ 20,00, este valor é parte do FUNDO DE TROCO.

Este valor deverá estar sempre organizado e separado.

Para melhor controle e evitar faltas, o responsável deve realizar contagens constantes assim como a cada troca de turno e/ou prestação de contas.

### APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
TESOURARIA / CAIXA - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 7 de 7

## 9 FECHAMENTO DE CAIXA

Para fechar o movimento do dia, separe o fundo da gaveta, arrume as notas fiscais em ordem numérica, recolha todos os relatórios utilizados durante o dia. Em dias de grande movimentação de clientes na loja, recolha tudo e leve para a Tesouraria, em dias sem grande movimentação realize o fechamento no próprio PDV.

## 10 DEPOSITOS

Todo o valor em dinheiro e cheque recolhidos nos frentes de caixa, deve ser contado e separado, esses valores serão preparados para depósito bancário e as guias de depósito devem estar preenchidas para conferência do Gerente.

## 11 ENVIO DA DOCUMENTAÇÃO

11.1 Anexado aos relatórios devem estar todos os documentos componentes do caixa, somados e separados por bandeiras e maquetetas .

11.2 Esses relatórios devem ser conferidos e vistados pelo Gerente.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da implantação desta norma, não será permitido adotar procedimentos diferentes dos nela definidos, o não cumprimento desta resulta em penalidades disciplinares para o funcionário, e não serão aceitas justificativas, como a de "desconhecimento das normas da empresa".

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA

## 7.2. ANEXO II – NORMA DE CHEQUES



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
RECEBIMENTO DE CHEQUES - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 2

## 1. Cadastro

- 1.1 Somente serão aceitos cheques de clientes cadastrados no sistema Emporium.
- 1.2 O cadastro, assim como a liberação do limite, será realizado pelos funcionários da Sul Financeira, seguindo as mesmas normas atuais para liberação do Dip Card, para isto o cliente deve ser encaminhado até eles antes de efetivar a venda.
- 1.3 Em caso de ausência dos funcionários da Sul Financeira, o cadastro deverá ser preenchido em ficha manual, confirmando a documentação e a veracidade das informações, deixando para o dia seguinte a digitação no sistema, e em caso de dúvida consultar os funcionários da Sul Financeira de plantão em outras lojas.
- 1.4 Para os clientes já cadastrados, a consulta deverá ser realizada diretamente no PDV, o qual no momento da consulta informa se possui restrição, o limite de crédito disponível e observações.

## 2. Requisitos

- 2.1 O tempo mínimo de abertura de conta é de 1 ano.
- 2.2 O limite de crédito é de no máximo 40% da renda do cliente.
- 2.3 O limite máximo é de R\$ 700,00.
- 2.4 É obrigatória a apresentação de documento de identidade (RG ou CNH) do cliente em todas as compras.
- 2.5 Somente serão aceitos cheques do próprio cliente, nunca podendo ultrapassar o valor da venda.
- 2.6 Todos os cheques devem ter autenticação no verso ou o número do cupom fiscal em caso de falhas na autenticação.

## 3. Responsabilidades

- 3.1 Cadastro

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FINANCEIRO  
RECEBIMENTO DE CHEQUES - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 2 de 2

O cadastro, análise dos documentos (comprovante de renda, documento de identidade etc,) e a confirmação das informações, é de responsabilidade dos funcionários da sul financeira.

## 3.2 Recebimentos de Cheques

É de responsabilidade dos Encarregados de Caixa e Gerentes, assegurar-se que somente sejam aceitos cheques com cadastro no sistema Emporium, dentro dos limites pré estabelecidos e sem restrição de crédito.

## 3.3 Atualização de informações Emporium

a) A atualização das informações no sistema Emporium (liberação de limite após compensação do cheque, cadastro de cheques devolvidos, motivo, observações e negatização) é do Departamento Financeiro Central.

b) A diminuição do saldo disponível do cliente, é automática no PDV, após a realização da venda.

## 4 Considerações

4.1 Os cheques devolvidos liberados fora das normas acima descritas, serão de interna responsabilidade de quem liberou, o qual deverá efetivar a quitação do cheque junto a empresa.

4.2 Os cheques devem ser emitidos nominais à Diplomata Distribuição e Varejo Ltda.

4.3 Os cheques devolvidos pela rede bancária serão reapresentados independente de autorização do emitente ou da loja, após 48 horas de sua devolução.

4.4 Os cheques reapresentados e não compensados serão encaminhados para as respectivas lojas para que realizem a cobrança, após 30 dias sem a quitação, estes devem retornar para o Departamento Financeiro Central para que encaminhe a empresas especializadas em cobrança (prestador de serviços), efetuando a restrição comercial em âmbito nacional, mediante posterior comunicado ao emitente por carta.

4.5 Estes critérios se aplicam para cheques á vista ou a prazo.

### APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA FINANCEIRA

### 7.3. ANEXO III – NORMA GERAL DE ESTOQUE



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

ESTOQUE - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 6

## 1. RESPONSABILIDADES

### 1.1 Gerentes/Todos

A partir da divulgação desta norma, o Gerente junto com sua equipe da loja fica responsável pelo seu estoque, devendo supervisionar as atividades de todos os colaboradores garantindo que as normas sejam cumpridas e de conhecimento de todos.

### 1.2 Recebedores

Consultar norma específica de Recebimento - Lojas

### 1.3 Operador de CPD

Deve garantir que todos os lançamentos de notas fiscais, quebras etc, sejam realizados sempre no dia de sua movimentação, assegurando-se de que as informações lançadas sejam iguais as contidas nos documentos.

### 1.4 Fiscal de Loja

É responsável pela segurança dos estoques, cuida para que somente entre ou saia mercadoria da loja com sua respectiva nota fiscal de entrada, venda ou transferência.

### 1.5 Gestor de Loja

Garante que não faltam mercadorias para venda.

## 2. DATA DE VALIDADE

As mercadorias com validade mais próxima devem ter prioridade na venda, deixando na primeira fila das prateleiras adotando o conceito de "primeiro a vencer primeiro a sair".

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

**ESTOQUE - LOJAS**

**Atualização  
20/02/2008**

**Pg. 2 de 6**

## 2.1 Tabela de validade.

Os produtos devem ser retirados da área de vendas, respeitando a tabela a seguir:

Departamento	Vencimento	Retirar
Não Perecíveis	Acima de 30 dias validade	5 Dias Antes
Perecíveis	Igual ou superior a 30 dias	3 Dias Antes
Perecíveis	Acima de 7 dias	2 Dias Antes
Perecíveis	Abaixo de 7 dias	1 Dia Antes

Exemplo 1: Se o produto tem 7 dias de vencimento, com data de vencimento para 12/10, deve ser retirado dia 10/10 até o fechamento da loja.

Exemplo 2: Se o produto tem validade mensal, vencendo em ( Nov/06 ), deve ser retirado dia 25 de Novembro.

## 3. ARMAZENAMENTO

Visa garantir o armazenamento adequado assegurando a manutenção de qualidade e agilizando o abastecimento.

3.1 As mercadorias devem ser armazenadas por famílias de produtos, considerando a rotatividade do estoque, ou seja, deixando que as mercadorias de maior giro estejam mais próximas da área de separação e expedição.

### 3.2 Hortifruti

Alguns cuidados são indispensáveis, a seguir:

Descarregar mais rápido possível

Não armazenar em locais altos perto da iluminação.

Deixar longe de produtos químicos.

Cuidado com a iluminação e vento, poderão acelerar a maturação do produto

O Local deve ser fresco e não muito úmido

Ter quantidades mínimas de produtos

Não disponibilizar com consistência mole

Manter o estoque limpo e organizado.

### APROVAÇÃO

*DIRETORIA*

*GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA*



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

ESTOQUE - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 3 de 6

Todas as caixas devem estar datadas (data recebimento) antes da armazenagem.

### 3.3 Frios

O tratamento deverá ser mais cauteloso que dos outros produtos, pois, sendo mais caro, qualquer quebra poderá representar muito para o departamento. Da mesma forma que seus pedidos deverão ser feitos com cautela e suas vendas analisadas semanalmente, para que se possa agir a tempo no caso da necessidade de realizar promoções quando próximo ao vencimento.

### 3.4 Cigarros

É preciso um cuidado maior para manter o expositor sempre completo, dando prioridade aos mais vendidos, sempre atentando a data de vencimento. Manter apenas o estoque para a venda do dia.

### 3.5 Considerações

Ter conhecimento do volume de venda diária e semanal de cada item e determinar se possui quantidade suficiente no estoque.

Cada loja tem a responsabilidade de requerer quantidade maior de produtos que estejam vendendo bem nas pontas de gôndola ou nas prateleiras.

## 4. CONTROLE DE ESTOQUE

A verificação diária da posição dos estoques é de extrema importância, pois possibilita uma informação correta no sistema, para isto toda a equipe envolvida no Gerenciamento dos estoques deve ter conhecimentos de sistema, para poder emitir relatórios e/ou consultar movimentação.

Separe sempre os itens de devolução dos itens de saldo de acordo com o fornecedor.

Dê início a outras tarefas procurando conciliar o tempo disponível com os prazos determinados para as suas realizações.

Antes de abandonar sua área de trabalho, deixe-a limpa e com boa aparência.

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

ESTOQUE - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 4 de 6

## 5. CONFERÊNCIA DE ESTOQUE

É necessário que seja realizada conferência de estoque, diária e semanal conforme tabela vigente anexa.

O Gerente fica responsável pela conferência devendo designar funcionários preparados para sua realização.

### ANEXO I

#### 5.1 HORÁRIOS

Esta conferência deve ser realizada no primeiro horário.

#### 5.2 PROCEDIMENTOS

- Emitir relatório no sistema com grupos e sub grupos conforme tabela vigente, no caminho:
  - Mercadorias;
  - Estoque;
  - Relatório analítico de estoque;
  - Posição de estoque por Loja/Seção/Grupo.
- O Gerente da loja identificará uma pessoa que fará as contagens.
- As trocas deverão ser contadas.
- Verificar se não se encontram mercadorias em carrinhos e por debaixo das gôndolas.
- Certificar-se que não existam notas fiscais pendentes dos produtos selecionados para a contagem.
- Verificar que a venda esteja devidamente integrada no sistema.
- Enviar via malote semanalmente aos cuidados da Auditoria Interna, para conferência e arquivo. Este documento deverá vir assinado pelo Gerente da loja com a sua devida justificativa em caso de divergência.

#### APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

ESTOQUE - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 5 de 6

- Será realizada semanalmente auditoria operacional, na qual será verificado se o procedimento esta sendo cumprido, o gerente e a loja serão avaliados com base nestes resultados.
- O relatório dos resultados da auditoria operacional será enviado para a diretoria da empresa.

## 5.3 RESPONSABILIDADES

### Responsabilidades do CPD Loja

- Garantir que não ficaram notas sem o devido acatamento (dia anterior);
- Que todas as guias de movimentação interna (Quebras e produtos usados) estejam devidamente digitadas e baixadas;
- Emissão dos relatórios para contagem.

### Responsabilidades do CPD Central

- Informar se existem notas sem o devido acatamento;
- Que todas as vendas estejam integradas;
- Realizar ajuste em caso necessário, no máximo 24 horas após receber a solicitação com as devidas autorizações.

## 6 SOLICITAÇÃO DE AJUSTES

- 6.1 Em caso de necessidade de ajuste de estoque, deverá ser utilizado o formulário anexo, e encaminhado para o setor de Auditoria Interna, a qual irá analisar, autorizar e encaminhar para o cpd central realizar o devido ajuste. Neste formulário deverá constar obrigatoriamente a justificativa assim como assinatura do Gerente e do solicitante. Para solicitações de ajuste no final do mês, será aceita a solicitação via e-mail (gerência), porém posteriormente deve ser encaminhada a solicitação via malote com as devidas assinaturas.

ANEXO (Planilha de acerto de estoque)

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

ESTOQUE - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 6 de 6

## 7. INVENTÁRIOS

- a) Será realizado inventário geral, quando a diretoria da empresa determinar.
- b) A conferência de embalagens deve ser realizada toda segunda feira, verificar norma "baixa de embalagens" disponível na rede.
- c) O inventário de perecíveis deve ser realizado mensalmente, a data será definida no mesmo mês.
- d) O inventário de açogue deve ser realizado quinzenalmente, com datas a serem definidas.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento da armazenagem, deverá ser observado o limite máximo de empilhamento dos produtos, em nenhuma hipótese tal limite deverá ser excedido. O zelo e cuidado no momento do transporte, armazenagem e expedição devem ser constantes, com intuito de manter o formato original das embalagens, assim como sua limpeza e integridade.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA

#### 7.4. ANEXO IV – PLANILHA ACERTO DE ESTOQUE

### PLANILHA DE SOLICITAÇÃO DE AJUSTE DE ESTOQUE

Loja: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

	CÓDIGO DE BARRAS	CÓDIGO INTERNO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	Qtde Sistema	Qtde Atual	Diferença
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

## 7.5. ANEXO V – NORMAS PARA INVENTÁRIO

## **PROCEDIMENTO PARA INVENTÁRIO GERAL - LOJAS 2008**

### **1 – Cronograma**

Anexo I

### **2 – Equipes**

Anexo II

### **3. Material de apoio**

Os papéis já cortados devem estar prontos no dia do inventário, a loja fica responsável por solicitar ao departamento central assim como realizar o corte que deverá ser numa folha A4 dividida em 8 partes.

As canetas e calculadoras serão fornecidas pela coordenação do inventário, mediante lista de controle com nome e assinatura do colaborador que necessitar do material. Lembrando que este material deverá ser devolvido no final. (será emitido vale para o colaborador que danificar ou não devolver o material).

### **4 - Procedimentos**

#### **4.1 - Preparação da loja**

- a) A loja deve estar previamente preparada para o inventário com os produtos devidamente organizados e separados por código, as ilhas devem estar já com empilhamento padrão, e já deve ter sido feita uma conferência para certificar-se que não existam caixas vazias ou com produtos de códigos diferentes no meio das ilhas.
- b) Providenciar a fixação de mapa de controle nos corredores.  
Anexo III
- c) Após o início das contagens não poderá haver movimentação de mercadorias na loja.

#### **4.2 – Lançamentos**

Todos os lançamentos devem ser feitos até o dia anterior ao inventário:

- a) Notas Fiscais

- b) Quebras
- c) Consumo interno (incluindo os produtos que serão utilizados durante o inventário para almoço e lanche)

#### **4.3 – Trocas**

- a) Enviar ao CD todos os produtos em que a troca é realizada pela CD central.
- b) Convocar os fornecedores dos produtos em que a troca é feita pela loja para que todas as trocas sejam feitas antes do inventário.
- c) Realizar o lançamento da quebra dos produtos que não tem troca.
- d) No dia do inventário se existirem produtos pendentes para realização da troca, estes devem estar separados do estoque, devidamente identificados, já contados e relacionados.

#### **4.4 – Contagem do depósito, perecíveis e embalagens**

Será realizado um dia antes do inventário da loja. (início 13:00hs)

A análise e recontagem serão realizadas no dia do inventário da loja.

#### **4.5 – Contagem área de vendas**

O inventário será realizado utilizando papéis em branco, o qual após contagem deverá ser fixado junto ao produto contado, com a quantidade para baixo, ficando pronta para a próxima contagem, esta ficha deve conter:

- a) A informação se é 1ª ou 2ª contagem;
- b) A quantidade do item e nome legível de quem realizou a contagem.

A 1ª e 2ª contagem não poderá ser realizada pela mesma pessoa.

O controle da situação dos corredores será realizado pela coordenação, mediante mapa de controle (lay out) das lojas, aonde deve ser anotada a posição, ex:

1ª contagem ok

2ª contagem ok

Verificação Pendente

Coletagem Pendente

Os produtos deverão ser contados por unidade, salvo algumas exceções como cerveja skol 18 unidades. Em caso de dúvida perguntar ao responsável pelo corredor.

A coleta dos corredores somente pode ser iniciada após a liberação do responsável pelo inventário, o qual designará uma pessoa para verificação da necessidade de uma terceira contagem (em caso de divergência entre a primeira e segunda contagens)

Obs: Verificar antecipadamente se existem produtos misturados, ou “escondidos nas prateleiras” .

#### **4.6 Análise das divergências e atualização do inventário**

Após envio dos arquivos dos coletores ao departamento de CPD central, este enviará um relatório com as divergências entre o sistema e a quantidade coletada.

Este relatório deverá ser analisado pela coordenação do inventário, o qual determinará os itens que necessitem de recontagem. (Recontar no mínimo as 20 principais faltas e as 20 principais sobras)

Devem permanecer na loja após as contagens, para realização das recontagens, a coordenação, o representante do CPD, o apoio , Gerente de loja, encarregados e pessoal designado pela coordenação, nesta fase a equipe de contagem pode ser liberada.

## 7.6. ANEXO VI – PROGRAMAÇÃO DE INVENTÁRIOS

Percíveis Final de mês  
 Açogue Quinzenal  
 Embalagens Toda segunda feira  
 Rotativo Conforme planilha encaminhada semanalmente  
 Gerais Conforme programação abaixo

## Programação inventários 2008

Loja	Data	Dia	Obs	Dias desde último inventário	Horário
------	------	-----	-----	------------------------------	---------

### Janeiro

Cd	de 07 a 09/jan	Seg. a Quarta	Trocas RMS Varejo		08:00
Cd	10/jan	Quinta	Trocas Oracle Atacado		08:00
Cd	11/jan	Sexta	Percíveis e estoque RMS		10:00
Cd	12 e 13/jan	Sáb e Dom	Inv. Geral estoque atacado		08:00
Todas as Lojas	14/jan	Segunda	Açogue e FLV quinzenal	19 dias	18:00
Valões	28/jan	Segunda	Inv. Geral	221 dias	07:00
Colombo	28/jan	Segunda	Inv. Geral	222 dias	07:00
Araucária	28/jan	Segunda	Inv. Geral	154 dias	07:00
Todas as Lojas e Cd	29/jan	Terça	Percíveis	34 dias	18:00

### Fevereiro

Todas as Lojas	11/fev	Segunda	Açogue e FLV quinzenal	13 dias	18:00
Cic	24/fev	Domingo	Inv. Geral	151 dias	07:00
Cajuru	24/fev	Domingo	Inv. Geral	151 dias	07:00
São José	24/fev	Domingo	Inv. Geral	151 dias	07:00
Todas as Lojas e Cd	26/fev	terça	Percíveis	28 dias	18:00

### Março

Todas as Lojas	13/mar	Quinta	Açogue e FLV quinzenal	16 dias	18:00
Paranaguá	24/mar	Segunda	Inv. Geral	154 dias	07:00
Cândido	24/mar	Segunda	Inv. Geral	120 dias	07:00
Santa Felicidade	24/mar	Segunda	Inv. Geral	154 dias	07:00
Todas as Lojas e Cd	26/mar	Quarta	Percíveis	29 dias	18:00

### Abril

Todas as Lojas	15/abr	Terça	Açogue e FLV quinzenal	20 dias	18:00
Hauer	27/abr	Domingo	Inv. Geral	153 dias	07:00
Barrerinha	27/abr	Domingo	Inv. Geral	153 dias	07:00
Todas as Lojas e Cd	28/abr	Segunda	Percíveis	33 dias	18:00



Inv. Geral



Açogue quinzenal



Percível Geral

## 7.7. ANEXO VII – MAPA DE CONTROLE

**1<sup>a</sup>**

Contagem

**2<sup>a</sup>**

Contagem

**3<sup>a</sup>**

Conferido

**C**

Coletado

## 7.8. ANEXO VIII – NORMA RECEBIMENTO



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

RECEBIMENTO - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 4

## 1 RESPONSABILIDADES

### 1.1 Gerentes

A partir da divulgação desta norma, o Gerente de cada loja fica responsável pelo seu estoque, devendo supervisionar as atividades dos recebedores garantindo que as normas sejam cumpridas e de conhecimento de todos.

### 1.2 Recebedores

O recebedor é responsável por:

Assegurar que as conferências sejam exatas

Organizar a área de espera (Recebimento interno) e o pátio, manter o empilhamento seguindo as normas de segurança para diminuição de quebras

Evitar que os fornecedores (entregadores) interfiram nas conferências

Operar os equipamentos dentro das normas técnicas de segurança

Receber as cargas do cd e verificar dados na nota fiscal e garantir sua descarga.

Trabalhar em parceria com os demais colaboradores, garantindo assim o fluxo imediato das mercadorias sendo levadas para o piso de vendas e ou para os setores de perecíveis.

### 1.3 Operador de CPD

Em casos de recebimento de produtos na loja direto do fornecedor, o Operador de CPD deve confrontar a nota fiscal com o pedido para garantir que os produtos recebidos sejam os mesmos contidos no pedido, assegurando assim que seja cumprida a negociação realizada pelo Departamento de Compras.

Na tela de conferência do Sistema é preciso fazer as seguintes verificações entre descrição da Nota Fiscal x Sistema.

- Descrição do item conforme especificado;
- Preço Unitário;
- Quantidade;

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

RECEBIMENTO - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 2 de 4

- Data de emissão da nota fiscal;

Após estes procedimentos emitir o romaneio de recebimento (VIA CEGA) e encaminhar ao recebedor.

Todas as notas fiscais devem ser carimbadas no verso com o carimbo padrão de recebimento e todos os campos devem ser preenchidos sem exceção.

Não aceitar Notas fiscais/mercadorias sem pedido no sistema, nesta caso entrar em contato com o Departamento Comercial/Gestor de Compras para receber instruções.

## 1.4 Fiscal de Loja

O fiscal de Loja fica responsável por preencher a planilha de controle do fluxo de veículos no recebimento (anexo), e entrega para a Tesoureira da Loja no final do dia.

Verifica por amostragem alguns itens para validar o recebimento.

Todos os recebimentos de mercadorias de riscos, devem ser acompanhados pelo Fiscal de Loja.

## 1.5 Tesoureira

Fica responsável por conferir se todas as notas lançadas na planilha recebida através do fiscal de loja, estão lançadas no sistema.

No caso de identificar nota na planilha sem o devido lançamento no sistema, deverá ser acionado imediatamente o fiscal de loja.

## 2. RECEBIMENTO

2.1 O Gerente deve visar a nota fiscal, comunicar o fiscal de loja e repassar ao operador de CPD para que realize os procedimentos acima descritos.

2.2 O recebedor de posse do romaneio (guia cega), irá anotar as quantidades recebidas, embalagens, unidades de medida (Kg, litro, pacote ou caixa.) e a

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



## NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

RECEBIMENTO - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 3 de 4

validade dos produtos no romaneio. O recebedor assina a guia cega e encaminha para o operador de cpd.

Também deve verificar;

- Condições da embalagem (Rasgos, umidade, amassados, violações, prazos de validade e código de barras).

Se houver problemas com o material resultante das verificações acima, o Recebedor juntamente com o Gerente da Loja deve acionar o departamento de Compras para proceder a devolução do material ou emitir nota de devolução parcial, o canhoto da nota fiscal de devolução deve ser assinado e preenchido com o nome por extenso de quem está retirando a mercadoria juntamente com o numero de seu documento de identidade.

Em caso de divergência entre o código de barras constante no romaneio e o código na embalagem do produto, contatar o departamento de cadastro para atualização.

Com os dados da NF coerentes com a conferência física, e a planilha de controle do fiscal de loja preenchida, o operador de CPD atualiza a nota fiscal e libera o canhoto. Este canhoto deve ser devidamente assinado e colocado o nome por extenso juntamente com o carimbo padrão de recebimento que todas as lojas possuem.

### 2.3 O Horário

De Segunda á Sexta:

Para notas fiscais entregues até as 12:00h, o recebimento das mercadorias pode ser efetuado até as 17:00h do mesmo dia.

Sábados

O recebimento pode ser efetuado até as 12:00h.

Exceções:

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

RECEBIMENTO - LOJAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 4 de 4

Carnes, produtos de promoção e mercadorias faltando na área de vendas, podem ser recebidos fora do horários estipulados, mediante autorização do responsável pela loja no momento e com justificativa.

### 3 TRANSFERÊNCIAS

Não é permitido transferir produtos já pertencentes ao Super Dip, através de fornecedores (aproveitando a viagem), será necessário aguardar frete próprio ou a devida contratação do serviço.

Qualquer produto transferido fora das normas será de responsabilidade de quem autorizou, devendo prestar contas do produto em caso de perda ou sinistro.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento da armazenagem, deverá ser observado o limite máximo de empilhamento dos produtos, em nenhuma hipótese tal limite deverá ser excedido.

O zelo e cuidado no momento do transporte, armazenagem e expedição devem ser constantes, com intuito de manter o formato original das embalagens, assim como sua limpeza e integridade.

A partir da implantação desta norma, não será permitido adotar procedimentos diferentes dos nela definidos, o não cumprimento desta, resulta em penalidades disciplinares para o funcionário, e não serão aceitas justificativas, como a de "desconhecimento das normas da empresa".

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA

## 7.9. ANEXO IX – FISCAIS DE LOJA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FISCAIS DE LOJA

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 5

## 1. ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE FISCAL DE LOJA

- Prestar orientação e informação ao cliente;
- Averiguar o andamento da loja e em caso de anormalidades comunicar à gerência, emitindo um relatório que deverá ser encaminhado ao Gerente regional;
- Controlar o fluxo de funcionários, terceiros, clientes, veículos e mercadorias;
- Comunicar aos responsáveis, todo e qualquer ato e condição insegura e providenciar atendimento aos acidentados;
- Acompanhar toda as movimentações de numerários dentro do estabelecimento. (item 2.6 norma de Tesouraria/Caixa)
- Abordar corretamente os clientes, inclusive os especiais;
- Manter o controle de chaves da loja;
- Verificar periodicamente as condições de uso de equipamento de combate à incêndio;
- Cumprir determinações da chefia ou gerência em caso de quebras não previstas (acidentes ocasionais);
- Manter postura e apresentação pessoal de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa;
- Manter a boa utilização e conservação dos equipamentos, bem como, a conservação patrimonial da empresa;
- Não divulgar informações obtidas, sem a devida autorização;
- Acompanhar a reposição na área de vendas dos itens devolvidos por clientes após o cancelamento de vendas (parcial ou total); (item 2.6 norma de Tesouraria/Caixa)
- É suplente do Gerente para autorizar os cancelamentos de vendas nos PDVs, na sua ausência. (item 2.6 norma de Tesouraria/Caixa)

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FISCAIS DE LOJA

Atualização  
20/02/2008

Pg. 2 de 5

- Revistas periódicas nos armários de funcionários, sempre na presença dos mesmos, bem como na saída (bolsas, mochilas, sacolas....)
- É responsável pela segurança dos estoques, cuida para que somente entre ou saia mercadoria da loja com sua respectiva nota fiscal de entrada, venda ou transferência. (item 1.2 norma Geral de Estoque)
- Acompanha a movimentação das mercadorias lançadas como quebras, preenche o formulário, carimba, preenche a justificativa dada pelo encarregado do setor, assina e coleta assinatura do Gerente da Loja para encaminhamento ao CPD. (item 1.2 norma de Quebras/Perdas)
- Verificar periodicamente as condições das mercadorias recebidas, todos os recebimentos de risco, devem ser acompanhados. (item 1.3 norma de Recebimento) Para o recebimento de carnes e cigarros é obrigatório o acompanhamento pelos fiscais.
- Realizar auditorias de Validade dos produtos na área de vendas.
- Realizar contagens de conferência no fundo de troco em poder do Encarregado de Caixa. (item 2.6 norma de Tesouraria/Caixa)
- Confere os produtos para entrega (conferência de rancho).
- Preenche o formulário de Registro de Ocorrência
- Preenche diariamente o Registro de Ocorrência – Segurança

## 2. A SEGUIR ORIENTAÇÕES SOBRE COMO PROCEDER EM ALGUMAS SITUAÇÕES

### 2.1 O cliente tem seu carro furtado ou roubado

Ouvir o cliente;

Ter interesse em ajudar;

Ser cortês e prestativo;

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FISCAIS DE LOJA

Atualização  
20/02/2008

Pg. 3 de 5

Convidar o cliente a acompanhá-lo até a sala de segurança ou gerência;

Solicitar fotocopia do Boletim de Ocorrência policial;

Encaminhar cópia do B.O a Gerência de Prevenção de Perdas.

Preencher o Relatório de Ocorrências, (documento interno), não fornecer cópia para o cliente e preencher internamente (sem a presença do cliente).

## 2.2 Clientes consumindo e portando Mercadorias

O fiscal de loja deverá abordar o cliente cumprimentando-o e usando de diplomacia e cordialidade;

Orientar o mesmo de que não é permitido o seu ingresso consumindo mercadorias que a loja comercializa;

Orientar o cliente para que deixe o pertence no guarda-volumes e/ou faça uso do lacra-volumes e/ou lacres.

Na insistência do cliente em ingressar com a mercadoria, permitir a entrada, etiquetando-a, descrevendo-a e assinando.

Objetos que tenham similares à venda na loja e, não possam ser lacrados, deverão ser etiquetados.

Informar a equipe de Fiscais, via HT, que a mercadoria está ingressando na loja.

## 2.3 Clientes fumando no interior da Loja

Se o cliente insistir em fumar, o fiscal de loja deverá abordá-lo e orientá-lo de que legalmente não é permitido fumar no interior da loja;

O fiscal da entrada da loja deverá orientar o cliente que chegar fumando para que apague o cigarro;

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FISCAIS DE LOJA

Atualização  
20/02/2008

Pg. 4 de 5

Caso o cliente não atenda a solicitação do fiscal de loja, este deverá comunicar o gerente da loja;

## 2.4 Clientes consumindo Mercadorias no interior da Área de Venda

Manter placas de aviso no interior da loja em locais visíveis;

Certificar-se que o sistema de som da loja, esta divulgando a mensagem;

Preencher Formulário de Ocorrências.

## 2.5 Clientes trocando etiqueta do produto

Certificar-se de que a mercadoria foi pesada novamente ou recodificada;

Fazer registro de ocorrência, sem interpelar o cliente.

## 2.6 Violação de embalagens pelo Cliente

O cliente que persistir em violar o produto, o fiscal deverá acompanhá-lo

discretamente a distância , certificando-se do pagamento do mesmo;

Caso o cliente dispense a mercadoria após violar, o fiscal deve retê-la até a passagem dos caixas e entregá-la ao cliente informando-o sobre seu esquecimento;

Se o cliente negar-se a pagar a mercadoria deve ser recolhida e encaminhada para o setor de trocas;

Preencher registro de ocorrências, sem interpelar o cliente.

## 2.7 Cliente furtando

Só abordar o cliente quando tiver certeza absoluta que o produto, não foi registrado, é da loja, e o cliente transposto a linha dos caixas;

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

FISCAIS DE LOJA

Atualização  
20/02/2008

Pg. 5 de 5

Abordar o cliente com respeito, diplomacia, tranqüilidade, imparcialidade; e nunca insinuar que este estava furtando;

Jamais reagir a provocações verbais e entrar em clima de gritarias e ofensas.

## 2.8 Tentativa de Pagamento com cédula duvidosa

Verificação da falsidade da cédula deve ser feita pela chefia da área de caixa juntamente com o fiscal de loja e com o auxílio de uma lupa ou "testa-nota" sempre na presença do cliente e de maneira reservada;

Persistindo a dúvida o fiscal de loja deve preencher o formulário "Registro de Ocorrências", com o maior número de informações possíveis do cliente e sempre na presença deste;

Preencher o formulário de Registro de Ocorrência;

Reter a cédula e encaminhá-la juntamente com cópia de nosso "Registro de Ocorrências", dados das testemunhas e do operador(a) de caixa à Polícia Federal.

APROVAÇÃO

DIRETORIA

GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA

## 7.10. ANEXO X – NORMA PERDAS



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

CONTROLE DE ESTOQUE - QUEBRAS

Atualização  
20/02/2008

Pg. 1 de 2

## 1 RESPONSABILIDADES

### 1.1 Gerentes

A partir desta Norma, o Gerente da Loja fica responsável pelas perdas/quebras ocorridas na lojas, devendo supervisionar as atividades dos colaboradores envolvidos no processo, e assinar o "Guia de Movimentação Interna e de Quebra de Mercadoria", garantindo que as informações nele contidos sejam confiáveis, também terá que justificar as quantidades consideradas em excesso.

### 1.2 Fiscais de Loja

Acompanha a movimentação das mercadorias, preenche o formulário, carimba, preenche a justificativa dada pelo encarregado do setor, carimba, assina e coleta assinatura do Gerente da Loja para encaminhamento ao CPD. Este formulário deve ser preenchido em duas vias, uma via deverá ficar arquivada na loja e a outra encaminhada via malote para o CPD central diariamente, aos cuidados do Sr.Mauricio.

### 1.3 Encarregados de Setor

O Encarregado de setor é responsável por evitar ao máximo as quebras, estando sempre atento a itens de verificação como: condições de armazenamento e data de validade, devendo sempre comunicar ao Gerente qualquer irregularidade.

### 1.4 Operador de CPD

Digita o formulário somente após aprovação do Gerente da Loja, esta digitação deve ser diária independente da quantidade acumulada no dia.

## 2. DEFINIÇÕES

Produtos degustados ou furtados (identificados nos inventários rotativos) são considerados perdas/quebras, devem ser lançados como tal.

APROVAÇÃO	
DIRETORIA	GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA



# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

**CONTROLE DE ESTOQUE - QUEBRAS**

Atualização  
20/02/2008

Pg. 2 de 2

Produtos com menos de 50% no conteúdo, considerar como quebra, fornecedor algum aceita devolução.

Produtos que tiveram somente a sua embalagem rasgada como; Açúcar , Farinha de Trigo , Café , Etc... , deverão e podem ser utilizados pela loja, desde que sejam feitas as devidas baixas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que fazer Para evitar Quebras?

Auditoria de itens constantes e regulares em categorias com alta taxa de quebra  
Desenvolver uma estratégia de controle para esses itens.  
Trabalhar os relatórios de estoques em movimentação no período.  
Realizar ações de venda para produtos com vencimento próximo.

A partir da implantação desta norma, não será permitido adotar procedimentos diferentes dos nela definidos, o não cumprimento desta resulta em penalidades disciplinares para o funcionário, e não serão aceitas justificativas, como a de "desconhecimento das normas da empresa".

**APROVAÇÃO**

*DIRETORIA*

*GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA*

## 7.11. ANEXO XI – AUDITORIA OPERACIONAL

**Acompanhamento trabalhos realizados nas lojas - Equipe de Auditoria Interna**

Auditor:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Data:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nº	Itens	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação	Situação
a	Verificação Caixa Tesouraria												
b	Verificação fundo de troco/pdv												
c	Cancelamentos												
d	Recebimento de Cheques												
e	Vencimentos												
f	Quebras												
g	Inventário rotativo												
h	Estoque												
i	Rotinas Fiscais de Loja												
j	Preços												
k	Atendimento												
l	Mercadoria em excesso												

Peso Item

% dia

- a Contagem de caixa, verificando dinheiro, depósitos, documentos, vales, lançamentos, etc.
- b Contagem do fundo de troco, verificando documentos.
- c Verificação da planilha de cancelamentos, (autorização), cruzando informações com o sistema
- d Verificar que todos os cheques recebidos estejam de acordo com a norma interna
- e Verificar se há produtos vencidos na área de venda, retirar e relacionar.
- f Verificar se a norma esta sendo cumprida.
- g Acompanhar os inventários rotativos, verificando a norma
- h Realizar contagens de estoque por amostragem
- i Verificar se a rotina dos fiscais de loja esta de acordo com a norma
- j Verificar que todos os produtos tenham preços visíveis e corretos
- k Verificar sempre o atendimento em todas as áreas
- l Verificar se existem mercadorias sobrando em algumas lojas e faltando em outras

C = Conforme

N/C = Não conforme

Clique no link para visualizar o relatório