

**OLIVETE SIQUEIRA  
ROSANGELA APARECIDA DE PAULA CASTILHO**

**AUDITORIA INTERNA  
ANÁLISE DE SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO**

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

Prof.<sup>a</sup> Orientadora: MCs. Mayla Cristina Costa  
Prof. Co-orientador: MCs. Edson Ronaldo  
Guarido Filho

**CURITIBA  
2011**

## **AGRADECIMENTOS**

A nossa orientadora, Professora Mayla Cristina Costa, que nos auxiliou nesta pesquisa e aos demais professores que compartilharam experiências e nos auxiliaram na busca pelo aprendizado.

Aos nossos familiares, pelo apoio, carinho e atenção, aos responsáveis pela administração da empresa objeto deste estudo, por nos fornecer as informações necessárias para concretizar este trabalho e principalmente a Deus por estar presente em nossas vidas.

## RESUMO

A auditoria interna tem por objetivo testar a eficácia dos controles operacionais e contábeis das empresas, com o intuito de demonstrar a importância de implantar bons sistemas de processos. Assim sendo, este presente estudo tem como proposta, realizar um diagnóstico nas áreas funcionais e detalhadamente nos processos internos da empresa e, por meio de análises, formular procedimentos padrões de controles internos. A partir das análises das informações coletadas foi possível verificar que, através da auditoria interna a empresa consegue identificar quais processos necessitam de mais controle e, até mesmo os que precisam ser alterados para uma melhoria na qualidade dos trabalhos realizados. Salienciamos também, que no decorrer deste trabalho nos deparamos com uma situação inesperada se tratando de ética profissional. Atualmente, o departamento financeiro e contábil da empresa nos leva a uma reflexão de sua eficácia nos processos de detecção de fraudes. Desta forma, o trabalho propõe uma pesquisa empírica para avaliação e implantação de ferramentas de Auditoria Interna, para que estas venham trazer benefícios nos processos de controles internos da empresa, evitando que ocorram erros ou fraudes.

**Palavras-chave:** Controle Interno, Auditoria Interna, Gestão Empresarial, Processos Internos, Ferramentas, Avaliar, Fraudes.

## ABSTRACT

Internal auditing aims at testing the effectiveness of operational controls and accounting firms, in order to demonstrate the importance of implementing good systems of processes. Therefore, this present study is proposed to make a diagnosis in the functional areas and detailed in the company's internal processes and, through analysis, formulate standard procedures for internal controls. From the analysis of information collected was possible to verify that through the internal audit a company can identify which processes require more control, and even those that need to be changed to an improvement in the quality of work performed. We emphasize, that in this paper we are faced with an unexpected situation when dealing with professional ethics. Currently, the finance department and the company's book takes us to a reflection of its effectiveness in cases of fraud detection. Thus, the paper proposes an empirical evaluation and deployment of tools for Internal Audit, so that these will bring benefits in the process of company's internal controls, preventing errors or fraud occurring.

**Keywords:** Internal Control, Internal Audit, Business Management, Internal Processes, Tools, evaluate, Fraud.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema operacional da empresa1.....	36
Figura 2: Demonstrativos contábeis1.....	37
Figura 3: Demonstrativos contábeis2.....	38
Figura 4: Demonstrativos contábeis3.....	39
Figura 5: Demonstrativos contábeis4.....	40
Figura 6: Sistema operacional da empresa2.....	42
Figura 7: Organograma setor de compras.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre auditor interno e externo.....	19
Quadro 2: Informações de auditoria interna.....	23
Quadro 3: Responsabilidades do auditor interno.....	25
Quadro 4: Programa de auditoria.....	27
Quadro 5: Etapas do programa de trabalho.....	28
Quadro 6: Serviços prestados pela empresa.....	34
Quadro 7: Serviços prestados pela empresa.....	41
Quadro 8: Gestão de pessoas.....	43
Quadro 9: Gestão do sistema de controle de informações.....	45
Quadro 10: Gestão de controle de despesas.....	47
Quadro 11: Gestão de controle de estoques.....	48
Quadro 12: Gestão de controle de uso de materiais.....	50
Quadro 13: Gestão de controle de empréstimos e financiamentos.....	51
Quadro 14: Gestão de controle de demonstrativos contábeis.....	52
Quadro 15: Gestão de controle de contas a receber.....	54
Quadro 16: Gestão de controle de contas a pagar.....	55
Quadro 17: Objetivos e procedimentos de auditoria.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Controle de Materiais.....	57
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.2. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA .....	14
1.2.1. <i>Objetivo do Projeto</i> .....	14
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1. AUDITORIA INTERNA .....	16
2.1.1. <i>História da Auditoria</i> .....	17
2.1.2. <i>Conceito de Auditoria Interna</i> .....	17
2.1.3. <i>Objetivos da Auditoria Interna</i> .....	18
2.1.4. <i>Diferenças Básicas Entre Auditoria Interna e Externa</i> .....	18
2.1.5. <i>Tipos de Auditoria Interna</i> .....	20
2.1.6. <i>Procedimentos de Auditoria Interna</i> .....	23
2.1.7. <i>Planejamento do Trabalho de Auditoria Interna</i> .....	25
2.2. AUDITOR.....	26
2.2.1. <i>Plano de Trabalho do Auditor Interno</i> .....	27
2.2.2. <i>Parecer do Auditor Interno</i> .....	29
2.3. SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS.....	30
2.3.1 <i>Conceito de Controle Interno</i> .....	31
2.3.2 <i>Objetivo do Controle Interno</i> .....	31
2.3.3 <i>Princípios do Controle Interno</i> .....	32
2.3.4 <i>Processo de Controle Interno</i> .....	32
2.3.5. <i>Controle Interno Como Ferramenta de Apoio a Gestão</i> .....	33
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1.1. <i>Marketing</i> .....	36
4.1.2. <i>Finanças</i> .....	37
4.1.3. <i>Produção/ Operações</i> .....	42
4.1.4. <i>Recursos Humanos</i> .....	44
4.2. ANÁLISE DAS ROTINAS DE CONTROLES INTERNOS .....	45
4.2.1. <i>Controle de sistemas de informações</i> .....	45
4.2.2. <i>Controle de despesas</i> .....	47
4.2.3. <i>Controle de estoques</i> .....	49
4.2.4. <i>Controle de Uso de Materiais</i> .....	51
4.2.5. <i>Empréstimos e Financiamentos</i> .....	52
4.2.6. <i>Demonstrativos Contábeis</i> .....	54
4.2.7. <i>Controle de Contas a Receber</i> .....	55
4.2.8. <i>Controle de Contas a Pagar</i> .....	56
4.3. PLANO DE AUDITORIA.....	57
4.4. SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	58
4.5. IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS .....	60
4.5.1. <i>Auditoria Interna</i> .....	60
4.5.2. <i>Readequação do Organograma com Segregação de Funções</i> .....	61
4.5.3. <i>Definição e Padronização de Processos</i> .....	61
4.5.4. <i>Indicadores de Pontos de Controle</i> .....	62
4.5.5. <i>Controle e Tratamento de Não Conformidades</i> .....	62
4.5.6. <i>Independência da Auditoria</i> .....	62
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>



## **1. INTRODUÇÃO**

Todas as empresas dispõem de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Porém a questão é verificar se são consistentes ou não as atividades desenvolvidas. É difícil imaginar que muitas organizações não possuem um sistema de controle adequado à sua estrutura operacional, o que compromete os resultados. Um controle adequado é estruturado pela administração e proporciona uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz.

O controle interno serve para evitar abuso de poder, erro, fraude e ineficiência e, é fundamental para que as entidades resguardem seus ativos, assegurem à fidelidade e integridade dos registros, demonstrações, informações e relatórios contábeis. A auditoria interna é importante para conhecer a realidade da organização, a importância de dados confiáveis para se extrair da contabilidade, informações claras sobre a situação patrimonial e administrativa, também serve como facilitador para o trabalho do auditor externo.

O presente trabalho tem como objetivo, demonstrar os conceitos de controles internos de auditoria, sua importância para a gestão empresarial e demonstrar os objetivos do controle interno como forma de prevenir erros e irregularidades. Possuir excelentes controles internos é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis na gestão empresarial, após identificar os riscos associados ao negócio deve-se implantar uma ferramenta para auxiliar os gestores na busca da eficiência nas operações. Faz-se necessário, procedimentos de controles consistentes para orientar a execução e o monitoramento das diversas atividades em seu ambiente de atuação.

### **1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Refinaria Promocional foi fundada com o objetivo de atender seus clientes e parceiros de forma diferenciada e principalmente personalizada, por se tratar de *marketing* promocional. O organograma hierárquico da empresa é

composto por profissionais com alta experiência na execução de projetos, oferecendo desta forma, soluções ágeis e eficazes, totalmente integradas e com foco nos clientes. A empresa possui hoje instalações onde realiza também o manuseio dos produtos desenvolvidos, estoque de materiais.

Refinaria Promocional Ltda, atuante no ramo de prestação de serviços voltado ao *marketing* promocional. Atualmente encontra-se situada na Rua Professor Guido Straube, 52 – Água Verde, Curitiba – Paraná, sob o CNPJ: 05.048.918/0001-24, conhecida como *Link* Serviços Ltda. Desde 2007, a empresa encontra-se com dificuldades em seu fluxo de caixa. Antes, faturava em torno de 5,5 milhões por ano, com 30 funcionários em média, sem contar os contratos temporários. Hoje, a empresa conta com um quadro de colaboradores reduzido para 22 e com muita dificuldade no seu fluxo de caixa e capital de giro, já que seu faturamento reduziu para menos de R\$3 milhões por ano.

Ao iniciar suas atividades, começou com a parte de operadoras telefônicas e tinha como principal cliente, a Global Telecom, atualmente Vivo e mais tarde a Oi, que na época ainda era Brasil Telecom. Hoje atende clientes como: HSBC *Bank* Brasil S/A, HSBC Seguros S/A, América Latina Logística, Claro S/A, Gazeta do Povo, Rede Paranaense de Comunicação, Wal-Mart, Supermercados do Nordeste, Mili S/A, Editora Positivo Ltda., Tim Celular S/A, FUNPAR - Fundação da Universidade Federal do Paraná, Pelissari Gestão e Tecnologia Ltda., Sony Ericsson *Móbile* Com. do Brasil Ltda., RedeCard S/A, Petrobrás, entre outros.

Possui um projeto de educação ambiental e sustentabilidade em parceria com o Instituto HSBC de Solidariedade criado em 2006, que se chama Núcleo Interno de Sustentabilidade. Realiza *Happy hour* com clientes para socialização e amostra de materiais prontos em estoque, utilizados em eventos passados, mas que, se reaproveitados, podem gerar economia ambiental e financeira.

Tratando-se de desenvolvimento de estratégias de *marketing* de empresas significativas no mercado, a empresa possui *HD* interno e externo, demonstrando sempre muita segurança nas informações e no trabalho desenvolvido. Controles no que se referem a possíveis formas de vazamento de informações e dados de clientes. A segurança física do local é realizada por

meio de empresa terceirizada que faz a abertura da empresa todos os dias e vigilância 24 horas. O fechamento da empresa é realizado por um responsável interno, uma vez que não tem horário fixo para fechar. Para imprevistos em eventos como falta de pessoas, a empresa conta com equipe *stand-by*.

A missão da empresa atualmente é produzir ações de comunicações para tangibilizar as marcas e seus produtos ao consumidor final, com a visão de, transformar a agência num líder do segmento em inovações tecnológicas sustentáveis aliadas as ações de comunicação.

Outro fator da análise ambiental refere-se à avaliação dos principais clientes da empresa, considerando o alto poder de barganha que eles têm. O poder de barganha dos clientes deve ser considerado, pois as decisões estratégicas da empresa são completamente influenciadas por esse poder (FERNANDES E BERTON, 2005, p.80).

Os fornecedores são muito importantes para as organizações, pois a pontualidade na entrega, o preço e a qualidade dos produtos dependem muito deles, e por isso deve-se manter boas relações, baseadas em confiança e parceria, uma vez que podem afetar diretamente o processo produtivo e a gestão financeira. Os principais fornecedores da Refinaria são empresas de comunicação visual, seguido de confecções e outros como, copiadora, transportadoras, distribuidoras de bebidas, floriculturas etc. Para Porter (1986), os fornecedores podem aumentar seus preços e reduzir a qualidade de seus produtos, o que poderá ocasionar a elevação dos custos, pressionando a rentabilidade de um setor.

No caso da Refinaria, os produtos e serviços adquiridos são facilmente substituídos por outros fornecedores que fornecem produtos de qualidade, condições de pagamento, prazos de entrega, flexibilidade de negociação. O relacionamento com os fornecedores é tão significativo e duradouro quanto o que a empresa busca estabelecer com seus clientes, um diferencial que poderá ajudar a organização a melhorar sua estrutura financeira.

Segundo Mintzberg (2006, p.100), “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma familiar de manobras para posicionar - usando táticas como concorrências de preço, lançamento de produto e guerra de propaganda”.

Para realizar uma análise comparativa da concorrência a empresa faz a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Existem duas formas diferentes de identificar, a primeira o consumidor precisa fazer escolhas dentre os concorrentes, assim os concorrentes são classificados conforme o grau de sua competição, pela escolha do consumidor. A segunda abordagem tenta colocar os concorrentes em uma classificação estratégica com base em sua estratégia competitiva. A análise concentra-se na identificação de ameaças, oportunidades, incertezas estratégicas, fraquezas e forças da concorrência, tanto emergentes quanto potenciais.

Atualmente os principais clientes da empresa são clientes com grande destaque no mercado. Como são empresas de diversos segmentos, a Refinaria mantém um registro do perfil de cada um, para poder oferecer serviços de ótima qualidade a todos.

## **1.2. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

Diante dos serviços oferecidos pela empresa, pelas suas atividades desenvolvidas, verifica-se a carência de procedimentos internos padronizados e previamente estabelecidos. Fato constatado na execução das atividades em todos os setores da organização, durante a realização de algumas visitas feitas na empresa.

Nota-se a necessidade de orientação para implementação de controles internos padronizados de forma a auxiliá-los no gerenciamento dos recursos disponíveis tanto humanos como materiais.

Devido a não padronização de procedimentos internos, surge a necessidade de orientação em todos os departamentos e atividades e processos da empresa. Por tanto, não haverá pergunta problema para este estudo de caso, uma vez que, poderá ser detectado mais que um problema no decorrer do trabalho.

### **1.2.1. Objetivo do Projeto**

Realizar um diagnóstico dos procedimentos internos atuais da organização e, por meio de análises identificar os pontos de falhas sugerindo

ferramentas que facilitem o desenvolvimento dos processos, visando alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a melhoria no funcionamento dos processos, constituindo-se como suporte ao fluxo de informações utilizadas pelos gestores.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar as possíveis falhas de gerenciamento;
- Diagnosticar os controles internos da empresa;
- Elaborar proposta de auditoria, evidenciando ferramentas que auxiliem melhor a gestão.

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

A evolução social e a tecnologia oferecem formas práticas e eficazes de realizar trabalhos, mas é necessário acompanhar essas mudanças de estruturas e de comportamentos para continuarmos competitivos.

Avaliar e prestar ajuda a alta administração no desenvolvimento adequado de suas atribuições proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades examinadas. Entretanto, o planejamento deve estar voltado para o comprometimento das atividades desenvolvidas, conforme a realidade da organização.

A escolha do tema justifica-se, por ser uma ferramenta fundamental para sobrevivência das empresas, que quando aplicada pode detectar qualquer ocorrência de irregularidades. O controle interno aplicado e monitorado de forma contínua e eficaz dentro da organização tem efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. AUDITORIA INTERNA**

Atualmente a auditoria apresenta grande evolução na área, permitindo aos profissionais atuarem em todos os campos que envolvem uma organização.

“Uma das formas de a contabilidade poder atuar como uma auditoria interna, ou parte do esquema de controle interno de uma empresa é preparando reconciliações de seus saldos com as listagens preparadas pelos setores operacionais (contas a receber, contas a pagar, juros provisionados, adiantamentos a funcionários etc.).” (SILVA JUNIOR, 2000, p. 21)

Apesar de estar mais relacionado à contabilidade, é como vimos anteriormente, através dos controles internos a auditoria abrange todas as áreas da organização, com papel administrativo de grande importância, atuando nos controles. A auditoria atua para prevenir fraudes ou erros, desenvolvendo seu papel nos diversos setores e ramos de atividades, como auditoria fiscal, contábil, operacional, de gestão, ambiental, e de sistemas de informações. É necessário para a empresa uma auditoria interna pelo fato de maiores controles, apenas a auditoria externa se torna um tanto vaga, pois o auditor externo tem um tempo menor dentro da empresa.

Segundo ALMEIDA (2003, p. 29) “Para atender à administração da empresa, seria necessária uma auditoria mais periódica, com maior grau de profundidade e visando também às outras áreas não relacionadas com contabilidade (sistema de controle de qualidade, administração de pessoal etc.).”

Desta forma, o trabalho de uma auditoria externa se torna mais fácil, podemos dizer ainda que as chances de erros sejam bem menores nesse caso, onde as atividades estão sendo controladas periodicamente, não adianta apenas ter um bom controle e não ter relatórios confiáveis, estes precisam estar de acordo com os planos estabelecidos pela empresa.

De acordo com ALMEIDA (2003, p.29) “... de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa”.

### **2.1.1. História da Auditoria**

É desconhecida a origem da auditoria, não se tem data certa, nem quem foi o primeiro auditor. Segundo MAGALHÃES *et al* (2001, p.16) a auditoria “... iniciou-se no século XIV, na cidade de Bruges, Bélgica, por iniciativa de comerciantes que se reuniam para fazer negócios.”

O Brasil também tem sua história da auditoria. Segundo MAGALHÃES *et al* (2001, p.18) “O primeiro parecer de auditoria brasileiro foi publicado em 1903, relativo a exames nos livros da São Paulo Tramway, Light and Power Company, com matriz em Toronto – Canadá.”

Ainda segundo Magalhães

“No Brasil, o mercado acionário, pode-se dizer, iniciou-se com a regulamentação da profissão de corretor, no Rio de Janeiro, por D. Pedro II, em 1845. No entanto, o desenvolvimento da profissão de auditor foi muito lento até a regulamentação do mercado de capitais (1976). As Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo iniciaram suas atividades, respectivamente, em 1876 e 1890. (MAGALHÃES *et al*, 2001, p.18)

Com o crescimento do comércio, cada vez mais foi se expandindo a profissão do auditor, e atualmente com o processo de globalização e muitos escândalos de fraudes cometidos por grandes empresas, a auditoria tem seu papel significativo para evitar que erros incorrigíveis continuem a acontecer.

Com tanta informação, a maneira mais correta para as empresas controlarem seus investimentos e ter conhecimento do seu retorno é através de um processo de auditoria.

### **2.1.2. Conceito de Auditoria Interna**

Auditoria interna é uma ferramenta importante para as empresas, para que seja avaliado o cumprimento de normas, objetivos e políticas a serem cumpridas pelos colaboradores de uma organização.

“a Auditoria Interna, através de suas atividades de trabalho, serve à administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos” (ATTIE, 1992, p.29).

A responsabilidade da auditoria interna diante do sistema de controles internos de uma empresa é avaliar e dar opiniões, informações adequadas, para o desenvolvimento correto das atividades. O processo de auditoria interna também tem regras que devem ser seguidas, que se dá através dos princípios contábeis.

### **2.1.3. Objetivos da Auditoria Interna**

O objetivo da Auditoria Interna é avaliar a empresa, a qualidade dos registros, e prestar ajuda a alta Administração, para o desempenho das atividades. Segundo o portal administradores:

A Auditoria Interna tem como objetivo macro prestar ajuda à Administração, possibilitando-lhe o conhecimento da forma como desenvolve suas atividades, oferecendo condições para um desempenho adequado de suas obrigações, proporcionando análise, apreciações, recomendações e comentários objetivos e/ ou convenientes acerca das atividades investigadas. (Administradores.com.br, acesso em 17/11/201)

A auditoria avalia como a empresa está em seu desempenho, se os planos de controle interno estão adequados, conseguindo alcançar os objetivos da empresa. Caso seja detectado insuficiência de dados, erros, falhas, a auditoria indica outras formas de continuar o processo.

### **2.1.4. Diferenças Básicas Entre Auditoria Interna e Externa**

#### **2.1.4.1. Auditoria Interna**

É um controle administrativo que avalia os controles de todas as áreas dentro da organização. Atua basicamente fazendo avaliações constantes dos controles internos adotados pela empresa e se cada um está de acordo com a realidade da empresa ou se precisa adequá-lo, para que haja um maior grau de confiabilidade nos dados apresentados.



Para Almeida (2003, p.29): “A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades”.

Isso está subordinado as regras e princípios contábeis, percebe-se então, que os auditores precisam de técnicas específicas para opinar em um trabalho de auditoria.

#### **2.1.4.2. Auditoria Externa**

A Auditoria Externa é o exame das demonstrações financeiras, com o propósito de expressar uma opinião sobre a propriedade com que as mesmas apresentam a situação patrimonial e financeira da empresa e o resultado das operações, é feita por um profissional totalmente independente da empresa auditada. É uma forma de segurança com a finalidade de obter informações mais complexas e certas, evitando que haja desvio de dados.

Para ALMEIDA (2003, p.26): A auditoria externa é: “Como medida de segurança contra a possibilidade de manipulação de informações, os futuros investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem examinadas por um profissional independente da empresa e de reconhecida capacidade técnica.”.

O auditor externo ou auditor independente, precisa ter conhecimento sobre a empresa que irá auditar. E o trabalho do auditor externo estará mais fácil se a empresa possuir eficientes controles internos. Para ALMEIDA (2003, p.30): “As principais diferenças entre o auditor interno e o auditor externo estão demonstradas no quadro 1.

<b>Auditor Interno</b>	<b>Auditor Externo</b>
É empregado da empresa auditada;	Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;
Menor grau de independência;	Maior grau de independência;
Executa auditoria contábil e operacional; Os principais objetivos são: verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes; verificar a necessidade de novas normas internas; efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais.	Executa apenas auditoria contábil;  O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior.
Menor volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).	Menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.

**Quadro 1. Diferenças entre auditor interno e auditor externo**

Fonte: Equipe de trabalho

“Normalmente o auditor externo ou independente executa o serviço de auditoria em duas fases que são chamadas de fase preliminar e fase final. A fase preliminar representa as vistas que o auditor externo faz à empresa antes do encerramento do exercício social, cujo objetivo principal é obter maior conhecimento sobre suas operações, coordenar junto a ela as necessidades de informações e dados para a execução do serviço de auditoria e tentar identificar previamente problemas relacionados, principalmente, com contabilidade, impostos e auditoria. Na fase preliminar, o auditor examina parte das demonstrações financeiras, como, por exemplo: receitas, despesas, compras de estoques e de bens do ativo imobilizado etc. A fase final representa a visita que o auditor externo faz à empresa após o encerramento do exercício social, quando então ele completa o exame das demonstrações financeiras e emite sua opinião ou parecer.” (ALMEIDA, 2003, p.34)

### **2.1.5. Tipos de Auditoria Interna**

O Contador, na função de Auditor Interno, classifica seus trabalhos conforme o enfoque que lhes é definido, podendo apresentar de diversas formas, cada uma com características e finalidades específicas, sendo que todas com o mesmo objetivo.

### **2.1.5.1. Auditoria na área contábil**

Tem o objetivo de identificar se os registros estão adequados, se os controles internos são compatíveis com a realidade da organização. Mantendo a auditoria contábil em constante verificação, isso dificulta a ocorrência de erros ou fraudes.

SILVA JUNIOR (2000, p.59) menciona que: “A contabilidade passa a ser um instrumento de gerenciamento atuante e poderoso, provendo seus usuários com relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, de tal forma que as metas definidas no planejamento estratégico possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas”.

### **2.1.5.2. Auditoria na área operacional**

O maior objetivo da Auditoria Operacional é assessorar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, emitindo opinião sobre a gestão, auxilia - lá na administração dos resultados obtidos através de recomendações caso seja necessário.

### **2.1.5.3. Auditoria de Gestão**

A auditoria de gestão desempenha atividades participando de reuniões com a diretoria, comitês operacionais e financeiros e grupos envolvidos com projetos de qualidade total. Trabalha com planejamento estratégico, tático e atua em decisões decorrentes da aplicação de sistemas, políticas, critérios e procedimentos, para os objetivos da empresa. Para MAGALHÃES *et al* (2001, p.181) a auditoria de gestão é: “...a aplicação das práticas de verificação/ constatação/ conformidade/ validação mediante testes de resultados, com a avaliação e crítica por meio de apresentação de relatório de opinião e recomendações dos momentos presente/ futuro...”

### **2.1.5.4. Auditoria de Sistemas Informatizados**

É quase impossível encontrarmos uma organização que não possua um sistema informatizado, todas estruturam seus controles em sistemas informatizados. Nessa área o auditor interno está envolvido no processo de

planejamento, desenvolvimento, testes e aplicação dos sistemas, devendo informar a administração sobre, adequação, eficácia, eficiência e desempenho dos sistemas e respectivos procedimentos de segurança a serem tomados utilizando os sistemas.

“Gerenciar riscos de negócio associados ao uso da Tecnologia de Informações requer a busca de recursos técnicos, a utilização de metodologia avançada e a capacidade de compreender exatamente as vulnerabilidades existentes e os riscos potenciais associados, possibilitando o desenvolvimento e a implementação dos controles necessários, de forma a reduzir os riscos a um nível considerado aceitável.” (SILVA JUNIOR, 2000, p.214)

É necessário uma constante avaliação dos sistemas informatizados, se estes estão sendo utilizados de forma adequada e como são os acessos aos dados contidos nos sistemas. Para que haja maior segurança, o acesso precisa ser restrito, com utilização de senhas, login. É necessário ter cautela e certificar-se de que esta trabalhando com o máximo de segurança.

Segundo SILVA JUNIOR (2000, p.216) “... o uso do computador modifica o processamento e armazenamento de informações financeiras e pode afetar a organização e os procedimentos por ela adotados para atingir adequados controles internos”.

### **2.1.5.5. Auditoria da Qualidade**

A competitividade acirrada exige do mercado novos conceitos em produtos, tendo estes o principal requisito, a qualidade. As normas ISO 9000 definem claramente as exigências que devem ser seguidas a fim de obtermos a qualidade. Então entra o trabalho do auditor interno para contribuir, assessorando a alta administração. A Auditoria da Qualidade entra para fazer uma avaliação planejada, programada e documentada, para verificar a eficácia do sistema implantado, para atingir os objetivos e padrões estabelecidos.

As Auditorias de Qualidade podem ser classificadas em internas e externas. Por exemplo:

Auditoria Interna da Qualidade – avaliação do plano de desenvolvimento do produto, para verificar o atendimento dos requisitos do cliente.

Auditoria Externa da Qualidade – avaliação de fornecedores de matérias-primas.

Quanto ao objeto, a Auditoria de Qualidade classifica-se em: Auditoria de Sistemas, Auditoria de Processos e Auditoria de Produtos.

### **2.1.5.6. Auditoria Ambiental**

É um dos trabalhos mais recentes da Auditoria Interna, examina os prováveis impactos que as empresas possam causar ao meio ambiente, refletindo diretamente a imagem delas no mercado e isso afeta a captação de recursos, sob a forma de financiamentos ou lançamento de ações no mercado financeiro.

O trabalho da Auditoria Interna avalia os riscos ambientais previstos com a implantação de medidas compensatórias e reparadoras a serem tomadas. Em um relatório de auditoria ambiental, deve constar tudo sobre a utilização dos recursos naturais, quanto afeta o meio ambiente, a vida das pessoas e propriedades próximas as empresas.

### **2.1.6. Procedimentos de Auditoria Interna**

São exames e investigações que permitem que o auditor interno obtenha dados suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade. O trabalho do auditor deve ser realizado num curto período de tempo devido a necessidade dos resultados para dar continuidade aos processos.

Conforme a Resolução CFC nº 820/97 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 Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. “Os teste de observância, ou exames de aderência, visam à obtenção de razoável segurança de que os procedimentos de controle internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento e cumprimento.” Nesta observação nota-se que a auditoria não cria nenhum

plano de controle interno, e sim avalia se os planos elaborados pela administração da empresa estão em conformidade, se é adequado a empresa e se esta sendo utilizado de forma correta.

Conforme a Resolução CFC nº 820/97 item 11.2.5.3 “O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade; porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho”.

Os testes substantivos observam a suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informação. A Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis diz que: “Por intermédio dos testes substantivos, o auditor apura se os saldos das contas indicam adequadamente a situação do patrimônio e suas variações, procurando identificar se há contas com saldos subavaliados ou superavaliados.” O processo deve ser supervisionado para ter segurança de que o objetivo do trabalho da Auditoria Interna está sendo atingido.

Quando aplicada Auditoria Interna, devem-se observar os Princípios Fundamentais de Contabilidade, das Normas Brasileiras de Contabilidade e da Legislação Tributária, trabalhista e societária, bem como o cumprimento das normas reguladoras a que estiver sujeita a entidade. As informações que fundamentam os resultados da Auditoria Interna são denominadas de “evidências”, que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis, deve fornecer uma base sólida para as conclusões e recomendações, deve ser informada de forma simples, clara e objetiva, como pode ser visto no quadro 2 abaixo.

<p>A informação suficiente é aquela que é convincente, de tal forma que uma pessoa prudente e informada possa entendê-la da mesma forma que o auditor interno.</p>	<p>A informação adequada é aquela que, sendo confiável, propicia a melhor evidência alcançável, por meio do uso apropriado das técnicas de Auditoria Interna.</p>	<p>A informação relevante é a que dá suporte às conclusões e às recomendações da Auditoria Interna.</p>	<p>A informação útil é a que auxilia a entidade a atingir suas metas.</p>
--	---	---	---

Quadro 2. Informações de auditoria interna  
 Fonte: Equipe do trabalho

### 2.1.7. Planejamento do Trabalho de Auditoria Interna

A fase mais importante de qualquer exame de auditoria é a etapa inicial de planejamento, a matriz de trabalho deve ser planejada adequadamente com o estabelecimento de metas a serem atingidas. Não existe outra fase do processo que afete mais o êxito de um trabalho do que o tempo utilizado na verificação preliminar da atividade a ser examinada.

Para Almeida:

“Os principais objetivos a serem atingidos são os seguintes:  
- adquirir conhecimento sobre a natureza das operações, dos negócios e forma de organização da empresa;  
- planejar maior volume de horas nas auditorias preliminares;  
- obter maior cooperação do pessoal da empresa;  
- determinar a natureza, amplitude e datas dos testes de auditoria;  
- identificar previamente problemas relacionados com contabilidade, auditoria e impostos. (ALMEIDA, 2003, p.154)

Através de um bom planejamento pode-se constatar o que a entidade mais necessita em termos de aperfeiçoamento dos trabalhos executados, ou até mesmo se ela possui um bom controle das tarefas executadas e uma clara avaliação do desempenho das mesmas.

Conforme a Resolução CFC nº 820/97 item 11.2.5.4, a avaliação do sistema contábil e de controles internos pelo auditor deve considerar os seguintes aspectos:

- a) O ambiente de controle existente na entidade;
- b) Os procedimentos de controle adotados pela administração da entidade.

Todo processo de trabalho de auditoria é definido pela administração da entidade, as áreas, as atividades, as datas, o tempo, enfim todo procedimento adotado na realização do mesmo.

O planejamento deve ser documentado e os programas de trabalho formalmente preparados, detalhando-se o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados. Os programas de trabalho devem servir como guia e meio de controle e devem ser revisados e atualizados sempre que necessário.

Ao preparar um planejamento de auditoria interna os objetivos devem ser bem analisados, para que não ocorram inconveniências após sua realização. É importante observar o volume das informações para que não sejam utilizados dados desnecessários.

## **2.2. AUDITOR**

Para ALMEIDA (2003, p.28) o auditor interno "... surgiu como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador".

O auditor tem papel importante no auxílio à manutenção da organização de uma empresa, devendo conhecer muito bem a empresa onde está envolvido. Conhecer também o que é erro e o que é fraude. Deve ter conhecimentos técnicos sobre os sistemas e procedimentos da organização

"O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividades que ele possa vir um dia a examinar (como, por exemplo, elaborar lançamentos contábeis), para que não interfira em sua independência." (ALMEIDA, 2003, p.29)

Sua função dentro de uma empresa é acompanhar diariamente o cumprimento dos procedimentos internos, verificar se esses procedimentos são adequados e se atingem aos objetivos da empresa. O sucesso dos resultados obtidos com os controles internos depende da eficiência dos profissionais. O trabalho do auditor esta se modernizando e obtendo um maior espaço em todas as áreas e campos de atuação. As responsabilidades do auditor interno podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Observar com maior rigor do que qualquer outro empregado, os regulamentos internos da empresa;
Manter alto padrão de comportamento moral e funcional.
Ser discreto, não se utilizando de fatos apurados para proveito próprio.
Reportar sugestões sobre possíveis melhorias de sistemas de controle ou trabalho.
Só reportar fatos que possam ser comprovados por documentos verificados e que não possam ser contestados.



Manter-se sempre presente perante os setores que audita, não tem função de espião ou fiscal, mas sim de empregado categorizado, que tem funções definidas dentro da organização.

### Quadro 3. Responsabilidades do auditor interno

Fonte: Equipe do trabalho

#### 2.2.1. Plano de Trabalho do Auditor Interno

É muitas vezes denominado Plano de Auditoria, ou Programa de Auditoria, que são considerados partes do Planejamento da Auditoria, que se inicia na fase de avaliação, onde devem ser levantadas as informações necessárias.

Os programas de Auditoria devem ser elaborados de forma objetiva para possibilitar ao auditor a eficiência nos trabalhos. No quadro 4, abaixo, constam algumas informações relevantes na elaboração de um programa de auditoria.

Nº	Origem	Avaliação	Objetivo	Trabalho	Cronograma	Local	RH h/h
01	Financeiro	Verificação dos registros dos dados bancários	Verificar falhas e a eficiência nos controles.	Será verificado a forma de armazenamento dos dados, os controles das contas.	Janeiro a dezembro	Setor financeiro	5h p/mês.
02	Compras	Avaliação dos controles de compras	Acompanhar a execução das compras e verificar se o controle esta sendo seguindo conforme o plano	Analisar se as compras estão sendo efetuadas conforme a necessidade e da empresa.	Janeiro a dezembro	Setor de compras	4h p/mês.

03	Marketing	Acompanha mento das divulgações dos produtos	Divulgar de forma adequada os produtos ou serviços da empresa	Desenvolve r trabalhos nessa área como pesquisas de satisfação.	Janeiro a dezembro	Setor de marketing	04h p/ mês
04	Produção/ Operações	Observar com frequência como esta a produção dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.	Ter sempre alta qualidade nos produtos ou serviços oferecido s	Acompanh amento diário da produção, desde a chegada da matéria- prima até o produto final.	Janeiro a dezembro	Setor de Produção e Operações	6h p/ dia
05	RH	Avaliar todos os dados dos funcionários para análises	Ter sempre registros e dados dos funcionári os em dia e corretos.	Manter sempre registros corretos dos funcionário s, conforme a Lei.	Janeiro a dezembro	Setor de RH	3h p/ mês

Quadro 4. Programa de auditoria

Fonte: Elaborado pelos autores por dados fornecidos pela empresa.

Os planos de trabalho podem ser mais amplos, ou mesmo fazer um plano para cada setor e ainda subdividi-los. Como já mencionamos, os planos devem condizer com a realidade de cada empresa.

Como afirma SILVA JUNIOR (2000, p.62): “Como cada empresa possui características peculiares, não há um modelo “pré-fabricado” de controle interno que se adapte às necessidades de qualquer empresa...”

Vale ressaltar que é necessário saber sobre como funciona o sistema do plano de controle para evitar que dados sejam lançados errados, o

que poderá causar irregularidades em relatórios emitidos. No quadro 5 são demonstradas as etapas de um programa de trabalho.

<b>Familiarização</b>
Conhecimento das normas gerais, controles, procedimentos e avaliação de risco da atividade da área objeto de exame, revisão de trabalhos e relatórios anteriores a fim de obter um julgamento e enfoque adequado, análise do fluxograma da área sob exame, com o objetivo de dar maior ou menor ênfase em determinados procedimentos.
<b>Seleção dos Testes</b>
Após a tomada de conhecimento, o auditor deverá decidir sobre a extensão dos testes a efetuar e proceder à seleção de itens ou operações que serão objeto de exame específico. A seleção pode ser feita por métodos diversos como: seleção por amostragem aleatória, seleção por amostragem estatística e seleção por estratificação dos elementos.
<b>Formalização dos Itens Selecionados</b>
Os itens e atividades selecionados devem ser anotados nos papéis de trabalho, com detalhes suficientes à sua compreensão. Essa anotação deve ser feita de maneira clara e ordenada de modo a facilitar a execução específica dos testes e sua revisão.
<b>Estabelecimento de Testes e Procedimentos Específicos</b>
Nesta fase do Programa de Auditoria devem ser anotados, de maneira ordenada, procedimentos a serem executados em relação aos itens selecionados.
<b>Abordagem Geral</b>
Nesta parte, o auditor deve verificar e anotar aspectos relativos a controles internos, procedimentos administrativos e contábeis, segregação de funções quanto a conflitos de interesses e legislação vigente.
<b>Conclusão</b>
Efetuar comentários sobre o trabalho feito, destacar os pontos de auditoria levantados, elaborar recomendações específicas, concluir os resultados do trabalho feito, evidenciar a revisão e atualização do Programa.

Quadro 5. Etapas de programa de trabalho de auditoria

Fonte: Equipe de trabalho

### 2.2.2. Parecer do Auditor Interno

A função do auditor interno é verificar se as normas de controles internos estão sendo seguidas corretamente e efetuar a partir de então os relatórios e pareceres. O parecer do auditor interno é um instrumento técnico dos trabalhos realizados, conclusões e recomendações.

“É por meio do parecer, em forma de síntese, que o auditor expressa sua opinião. Normalmente, o parecer é dividido em dois parágrafos: no primeiro, são descritos os procedimentos adotados, e no segundo, a opinião do auditor. Excepcionalmente, um terceiro parágrafo poderá ser acrescentado com explicações sobre possíveis anomalias.” (MAGALHÃES et al, 2001, p.133).

Através do parecer do auditor os gestores saberão se a empresa esta executando corretamente suas atividades e se estas estão atingindo os objetivos propostos.

Como afirma ATTIE (2010, p.74): “A emissão do parecer reflete o entendimento do auditor acerca dos dados em exame, de uma forma padrão e resumida que dê, aos leitores, em geral, uma noção exata dos trabalhos que realizou e o que concluiu.”

A partir disto os gestores terão a informação se os planos elaborados para a empresa estão atendendo ao exigido e trazendo resultados satisfatórios ou se será preciso refazer algum plano, ou alguma outra mudança dentro dos trabalhos da administração.

### **2.3. Sistemas de Controles Internos**

O controle interno dentro de uma organização, tem importante função para a tomada de decisões, podendo através do controle, conferir, analisar, e comparar dados que serão úteis à gerencia.

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. (ALMEIDA, 2003, p.63)

Para seguir esse processo de forma eficaz a organização precisa formular um plano de controle, adotando medidas que sejam tomadas por todos os colaboradores envolvidos no processo. É necessário adotar uma política a ser seguida, afinal o controle esta presente em todas as organizações e em todos os setores, o importante é cada instituição adotar um plano compatível com a estrutura de suas atividades, para maior segurança nos dados coletados e verificação de erros.

Segundo ALMEIDA (2003, p.63) “Um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção desses erros ou irregularidades”.

### 2.3.1 Conceito de Controle Interno

O controle interno tem a finalidade de manter seguro os dados da empresa, necessários para decisões importantes.

“...Um conceito ampliado de **controle interno**, entendendo por tal **todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa : (a) os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela Alta Administração; (b) os ativos tenham sua integridade protegida; e (c) as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.** (SILVA JUNIOR, 2000, p.16)

É extremamente importante que todos sigam as políticas e as tarefas desenvolvidas, obtendo dados mais seguros para tomada de decisões e também minimizando riscos de erros e fraudes. O controle interno é importante nas empresas, independente do tamanho e do ramo de atividade, podendo ser controladas todas as atividades por ela realizadas.

“Há controles internos que são de capital importância em todo tipo de empresas, sejam estas industriais, comerciais ou de serviços. Estes são os controles internos que poderíamos chamar de controles-chaves para qualquer ramo, e eles são os que se aplicam a: numerário, dinheiro em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoques e/ ou imobilizados)”. (SILVA JUNIOR, 2000, p.19)

Podemos perceber que todas as empresas podem adotar uma forma de controlar seus ativos, seus bens, adotando simples controles em todas as suas atividades.

### 2.3.2 Objetivo do Controle Interno

O objetivo do controle interno é produzir informações claras sobre o desempenho das atividades. Por isso poderá ser criado um tipo de controle simples e específico para cada área e função dentro da organização.

No controle interno, segundo SILVA JUNIOR (2000, p. 15): "...persegue-se o objetivo de estimular uma atitude de valorização da função contábil, de modo que esta venha a prestar cada vez mais serviços de efetiva relevância à comunidade empresarial."

Nota-se que o controle interno é a base para o desenvolvimento de todas as atividades empresariais, ele dá mais segurança aos gestores para realizarem seus trabalhos. Para que a empresa atinja seus objetivos é preciso que todos sigam corretamente o plano de controle.

"Os procedimentos têm de ser uniformes e obrigatórios, e é parte do esquema de controle interno assegurar-se de que todos os funcionários aderem a eles e não existe o perigo que os produtos ou serviços da empresa caiam no descrédito dos clientes e, assim, que possam causar à organização perdas patrimoniais substanciais;" (SILVA JUNIOR, 2000, p.17)

Desta forma a empresa trabalha com segurança e confiabilidade nas atividades desenvolvidas, podendo garantir um resultado satisfatório.

### **2.3.3 Princípios do Controle Interno**

Os princípios e fundamentos do controle interno não são uniformes para todas as empresas, cada uma estabelece de acordo com sua realidade e estrutura. A administração tem a responsabilidade de manter o sistema de controle interno adequado as atividades da empresa, como forma de prevenir erros e irregularidades. Em todas as organizações a administração da empresa é a grande responsável pela elaboração de manuais sobre procedimentos de controle das tarefas executadas, distribuindo e gerenciando de forma correta a realização dessas atividades.

"As razões para se definirem as atribuições são:  
- assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados;  
- detectar erros e irregularidades;  
- apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa. (ALMEIDA, 2003, p.64)

### **2.3.4 Processo de Controle Interno**

Os controles adotados pelas empresas devem ser avaliados e monitorados constantemente, para verificar se os resultados obtidos estão

sendo satisfatórios. O ciclo do controle engloba cinco passos, segundo Atkinson

- Planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que o completam.
- Executar, que consiste em implementar o plano.
- Monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema.
- Avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas.
- Corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle. (ATKINSON et AL, 2000, p.582)

Se os resultados obtidos forem satisfatórios, devem-se manter os planos traçados, se apresentarem resultados insatisfatórios, é necessário adotar medidas corretivas e redirecionar a estratégia de controle. Sempre é necessário o acompanhamento e constante revisão, garantindo, a manutenção da eficiência do sistema de controle interno adotado, pois a ocorrência de mudanças e riscos associados poderá expor a fragilidade da integridade do sistema. A avaliação do controle, interno compreende:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitem a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- Emitir relatório-cometário, dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa. (ALMEIDA, 1996, p. 60)

Vários aspectos devem ser analisados, tais como funcionalidade, estabilidade, flexibilidade, pontos fortes e fracos, de modo a garantir a viabilidade e a segurança nas atividades.

### **2.3.5. Controle Interno Como Ferramenta de Apoio a Gestão**

A grande competitividade no mercado faz com que as organizações se preocupem cada vez mais na maneira de se adaptar a essa realidade, os clientes exigem das empresas que suas necessidades sejam plenamente satisfeitas. Por isso as inovações são constantes, como esse processo

acontece rápido demais, exige que sejam criados controles que dêem maior segurança aos gestores.

Para ATTIE (1985, p.60), “Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”.

Todos os documentos da empresa são meios de controle interno, sendo referência para os procedimentos de auditoria, por isso o plano de controle interno deverá ser bem estruturado, para que este possa trazer uma melhor orientação para tomadas de decisões, para que não sejam detectados erros ou que a existência seja a mínima possível. Planos mal elaborados, onde há ausência de dados, dificultam os trabalhos e prejudica a empresa, a ocorrência de erro é inevitável e os custos para a realização de um bom trabalho se tornam elevados.

Como afirma ALMEIDA (2003, p.67) “Se a empresa não adota o procedimento de comparar os ativos com os registros contábeis, fica em aberto a possibilidade de o funcionário apoderar-se indevidamente do ativo sem que esse fato seja descoberto por muito tempo”.

A empresa que possui um controle eficaz reduz a possibilidade de acontecerem irregularidades, pois todo processo de trabalho estará sendo avaliado constantemente, e havendo ausência de dados para avaliação, o procedimento de controle deverá ser revisado o mais breve possível, para se obter todas as informações necessárias com precisão.



### 3. METODOLOGIA

É a maneira como será sistematizado e organizado o estudo, com a finalidade de orientar através de métodos e procedimentos a obtenção dos meios necessários à interpretação do contexto científico.

Segundo Thiollent (1985, p.25) “Seu objetivo consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar aos pressupostos ou as implicações de sua utilização”.

Verifica-se que a metodologia é um conjunto de conhecimentos, que visa conduzir o processo de pesquisa fornecendo ferramentas apropriadas para obtenção de informações necessária ao alcance dos objetivos estabelecidos.

No presente trabalho, tem-se inicialmente o referencial teórico necessário para a fundamentação e o entendimento do assunto, seguido pelo desenvolvimento. Quanto às técnicas e procedimentos desta pesquisa é de natureza qualitativa, que, segundo RICHARDSON (1989 p. 91-94) argumenta que o uso deste tipo de metodologia tem como característica, “possibilitar descrever com maior profundidade a complexidade de determinados problemas, como também analisar a interação de certas variáveis, a compreensão e classificação de processos dinâmicos vividos por grupos sociais e ainda possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos”.

Os critérios adotados para obtenção de dados são visitas na empresa com análises dos trabalhos realizados, informações obtidas com as três pessoas responsáveis pela administração da empresa (dois diretores gerais e um gerente administrativo) através de entrevistas, relatórios e arquivos. Os métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados serão realizados por meio de organização dos dados coletados, ordem de tarefas e datas para realização conforme cronograma de atividade no item 10 deste trabalho. Para atingir os objetivos específicos e de auditoria, serão utilizadas técnicas e procedimentos conforme descritos no quadro abaixo e também ao final das análises dos controles internos serão aplicadas ferramentas de auditoria de negócios e da qualidade para confirmação das informações.

Para analisarmos o grau de confiabilidade do controle do sistema de informação da empresa verificamos alguns pontos básicos e aplicamos a todos

os controles, que avaliam como a empresa utiliza os recursos disponíveis para manter um controle eficaz. Estes pontos básicos são baseados no quadro elaborado por Muller e Penido (2009), e adaptado pelos autores deste trabalho, com questões que nos mostram onde há falhas, se os procedimentos de um controle são seguidos corretamente e se o plano de controle está adequado à organização.

Objetivos Específicos	Procedimentos Técnicos	Objetivos de auditoria
Diagnostico dos controles internos da empresa;	Inspeção, Observação, e Confirmação.	Existência, Integridade, Avaliação e Apresentação.
Identificar as possíveis falhas de gerenciamento;	Inspeção, Observação, e Confirmação.	Existência, Avaliação e Apresentação.
Proposta de auditoria, evidenciando ferramentas que auxiliem melhor a gestão.	Observação, Revisão Analítica e Confirmação.	Existência, Integridade, Precisão, Avaliação e Apresentação.

Quadro 17. Objetivos e Procedimentos de Auditoria

Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Áreas Funcionais

As áreas funcionais de uma empresa podem ser classificadas em funcionais fim, e, funcionais meio. Sendo, funcionais fim as áreas de *marketing* e produção e as demais são classificadas em funcionais meio.

#### 4.1.1. Marketing

Hoje as empresas trabalham com a teoria de *marketing* da soma positiva. Contratam fornecedores, empregados, distribuidores e revendedores excelentes. Todos os parceiros se esforçam juntos como equipe, buscando resultados em que todos saem ganhando. E a empresa emerge de tudo isso como vencedora ainda mais forte. Já os negócios movidos a lucros de curto prazo não produzirão lucros a longo prazo. Kotler, p.113 (2003).

A Refinaria por se tratar de uma empresa que trabalha com marketing promocional, não produz lucros em longo prazo. No entanto, conta

com um quadro de profissionais que trabalham com foco na conquista e retenção de clientes. Pois, segundo Kotler, p.26, (2003), “O cliente é nosso visitante mais importante. Ele não depende de nós – nós é que dependemos dele. Não é um estranho em nosso negócio – é parte dele. Não prestamos nenhum favor aos clientes quando os servimos... ao contrário, ele é que nos presta um favor ao dar-nos a oportunidade de servi-lo.” No quadro 6, é apresentado os serviços prestados pela empresa aos seus clientes.

<b>Serviço</b>	<b>Promoção/Material</b>	<b>Preços/Cliente</b>
Desenvolvimento	Material Promocional	Estudo de mercado
Lançamento	Publicidade	Análises
Estudo de mercado	Propaganda	Estruturas
Apresentação	Amostras	Descontos
		Prazos

Quadro 6. Serviços prestados pela empresa Refinaria

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### **4.1.2. Finanças**

Finanças é a área que define como alocar corretamente os recursos financeiros escassos ao longo tempo. Sua atuação busca organizar seus recursos de investimentos financeiros, cujos benefícios são desconhecidos de antemão, e os organiza em modelos quantitativos, planilhas e relatórios que auxiliam a tomada de decisões. Ou seja, finanças pode ser definida como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. (GITMAN, 2004)

Podemos definir como funções de finanças: análise do dinheiro e ativos da organização, gerenciamento e controle de ativos, análise de riscos e gerenciamento de projetos. Assim sendo, este presente estudo mostra os procedimentos internos no departamento financeiro da empresa e também o balanço anual e DRE da empresa.

Referente ao departamento de contas a receber, após o cadastro da requisição da nota fiscal no sistema, realizado pelo gestor responsável pelo “Projeto”, cabe ao setor financeiro cadastrá-la no sistema interno da empresa. Para realizar este procedimento seguem-se os seguintes passos: No menu Administrativo do sistema, busca-se a seção de notas fiscais, onde há uma lista completa das mesmas. Nesta lista, após verificar todos os dados da nota, principalmente o valor e o número do pedido, é feita a confirmação, clicando

duas vezes em cima do link da nota. Na seqüência é feita a edição dos dados e inserção do número da nota fiscal e uma última conferência de todos os dados como pode ser visualizado na figura abaixo.

Figura 1. Sistema  
Fonte: Refinaria Ltda

Após as verificações de todos os campos é feito o envio para impressão na impressora da máquina do Gerente Financeiro. Após a impressão, a nota é enviada via sistema diretamente para o controle de contas a receber.

Quanto ao departamento de contas a pagar, existe uma ferramenta de controle, que, pelo próprio sistema pode ser extraído em formato de planilha *excel* todos os valores em aberto para pagamentos. Porém, é extraído do sistema um controle mensal, para equilibrar os valores que entram com os que saem. As notas são emitidas com faturamento na maioria das vezes para tinta dias, porém, o recebimento no prazo correto geralmente não acontece, os clientes que pagam em dia, são aqueles que faturam menos, o que deveria ser o contrário. Para a empresa, isso implica em poder cumprir com suas obrigações com fornecedores, empréstimos bancários, impostos entre outros, uma vez que, as notas de maior valor são recebidas muitas vezes com até noventa dias de atraso.

Abaixo, estão apresentados os demonstrativos contábeis da empresa correspondente ao ano de 2010. Lembrando que, a análise do Balanço Patrimonial tem por objetivo a avaliação de desempenho e a eficiência na administração dos recursos.

LINK SERVIÇOS LTDA Cordilheira Sistema Contábil	Balanço Patrimonial	Página: 1 Data: 31/12/2010 Hora: 17:50
Consolidação: Empresa	Grau: 5	Encerrado em: 31/12/2010
<b>ATIVO</b>		
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		
DISPONÍVEL		
CAIXA		
CAIXA GERAL	142.336,71	142.336,71
BANCOS CONTA MOVIMENTO		
BANCO DO BRASIL S/A	77.025,00	
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	15.706,31	92.732,11
		235.068,82
VALORES A RECEBER		
DUPLICATAS A RECEBER		
CLIENTES	1.238.150,00	1.238.150,00
		1.238.150,00
		1.473.218,82
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		
EMPÉSTIMOS A TERCEIROS		
REFINARIA PROMO EVENTOS LTDA	1.525.800,00	1.525.800,00
		1.525.800,00
IMOBILIZADO		
MÁQUINAS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS		
EQUIPAMENTOS	65.700,00	65.700,00
MOVEIS E UTENSÍLIOS		
MOVEIS E UTENSÍLIOS ADMINISTRATIVOS	14.029,00	14.029,00
DEPRECIACÕES ACUMULADAS		
EQUIPAMENTOS	-2.091,00	
MOVEIS E UTENSÍLIOS	-830,65	-2.721,65
		77.007,35
		1.602.807,35
TOTAL DO ATIVO		3.076.026,17

PROCESSADO POR ECONTÁBIL S/C LTDA

Figura 2. Demonstrativos Contábeis  
Fonte: Link Serviços LTDA



LINK SERVIÇOS LTDA  
Cordilheira Sistema Contábil

Balanco Patrimonial

Página: 2  
Data: 31/12/2010  
Hora: 17:50

Consolidação: Empresa

Grau: 5

Encerrado em: 31/12/2010

**PASSIVO**

**PASSIVO CIRCULANTE**

**OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS**

**IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER**

ISS A RECOLHER 8.031,45  
COFINS A RECOLHER 14.535,91  
PIS A RECOLHER 3.122,41  
PROV.P/IMPOSTO DE RENDA 31.243,95  
PROV.P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL 10.699,78

67.833,40

67.833,40

**OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E PREVIDENCIÁRIAS**

**OBRIGAÇÕES COM O PESSOAL**

**SALÁRIOS E ORDENADOS A PAGAR**

6.862,93

6.862,93

**OBRIGAÇÕES PREVIDENCIÁRIAS**

**INSS A RECOLHER**

3.683,14

**FGTS A RECOLHER**

1.034,15

4.717,29

11.580,22

79.413,62

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

**CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO E INTEGRALIZADO**

**CAPITAL SUBSCRITO**

**CAPITAL SOCIAL**

200.000,00

200.000,00

200.000,00

**RESERVAS DE LUCROS**

**LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS**

**LUCROS ACUMULADOS**

2.796.612,55

2.796.612,55

2.796.612,55


2.996.612,55

TOTAL DO PASSIVO

3.076.026,17

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial com base nas informações e na documentação apresentada, encerrado em 31/12/2010, somando tanto no Ativo como no Passivo, a importância de R\$ 3.076.026,17 (três milhões, setenta e seis mil e vinte e seis reais e dezessete centavos)

  
RENATO MOSCHETTA  
TÉCNICO  
CRC SC-005464/O-0

  
MÁRIO NELSON NICOLAU DOS SANTOS JUNIOR  
ADMINISTRADOR  
CPF 770.248.699-68

PROCESSADO POR ECONTÁBIL S/C LTDA

Figura 3. Demonstrativos Contábeis  
Fonte: Link Serviços LTDA

Consolidação: Empresa Grau: 5 Período: 01/2010 a 12/2010

RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
RECEITA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	2.040.861,96	2.040.861,96
SERVIÇOS PRESTADOS		
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>		<b>2.040.861,96</b>
(-) DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA		
IMPOSTOS INCIDENTES S/SERVIÇOS		
ISS	73.062,86	
PIS	13.265,66	
COFINS	61.221,08	
		147.549,60
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>		<b>147.549,60</b>
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>		<b>1.893.312,36</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>		<b>1.893.312,36</b>
DESPESAS OPERACIONAIS		
DESPESAS COM PESSOAL		
SALÁRIOS E ORDENADOS	92.300,36	
INSS	27.230,16	
FGTS	7.512,80	
13º SALÁRIOS	8.343,67	
FÉRIAS	6.231,73	
		141.618,72
DESPESAS GERAIS		
DESPESAS POSTAIS E TELEGRÁFICAS	2.050,67	
SEGUROS	15.400,00	
MATERIAL DE EXPEDIENTE	6.870,00	
MATERIAL DE HIGIENE E LIMPEZA	7.025,60	
SERVIÇOS PRESTADOS PJ	314.721,91	
DEPRECIações E AMORTIZAÇÕES	1.328,55	
LIVROS, JORNAIS E REVISTAS	1.025,50	
ALIMENTAÇÃO	80.921,65	
DESPESAS COM VIAGENS	90.040,01	
DESPESAS COM TRANSPORTES	68.211,50	
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	110.300,60	
MATERIAL DE PRODUÇÃO	170.300,78	
ALUGUEL DE IMÓVEL	12.670,00	
DESPESAS COM LOCAÇÃO	60.030,70	
INFORMÁTICA	26.500,00	
ASSOCIAÇÕES	5.201,68	
DESPESAS COM INTERNET	3.216,00	
MONITORAMENTO E SEGURANÇA	12.100,90	
SERVIÇOS DE MOTOBOY	1.040,00	
DESPESAS COM EVENTOS	85.615,10	
SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	7.016,00	
SERVIÇOS DE PREMIAÇÃO	75.518,00	
DESPESAS COM UNIFORMES	48.170,00	
GRÁFICA	15.850,00	
FOTOGRAFIA E VIDEO	47.080,26	
PAPELARIA	3.015,18	
IMPOSTOS E TAXAS	1.510,80	
		1.270.931,39
DESPESAS FINANCEIRAS		
JUROS E MULTAS EM GERAL	37.708,30	
DESPESAS BANCÁRIAS	5.140,09	
		42.848,39
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>		<b>1.455.398,50</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>437.913,86</b>
<b>RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA A CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>		<b>437.913,86</b>

PROCESSADO POR ECNTÁBIL S/C LTDA

Figura 4. Demonstrativos Contábeis  
Fonte: Link Serviços LTDA

Consolidação: Empresa

Grau: 5

RESULTADO ANTES DA PROVISÃO PARA O IMPOSTO DE RENDA		437.913,86
PROVISÕES DO EXERCÍCIO		
PROVISÕES DO EXERCÍCIO		
PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA	97.961,35	97.961,35
PROVISÕES DO EXERCÍCIO		
PROVISÃO P/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	58.776,80	58.776,80
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		281.175,71

7º TABELIAO

*Renato Moschetta*  
RENATO MOSCHETTA  
TÉCNICO  
CRC SC-005464/O-0

*Mário Nelson Nicolau dos Santos Junior*  
MÁRIO NELSON NICOLAU DOS SANTOS JUNIOR  
ADMINISTRADOR  
CPF 770.248.699-88



PROCESSADO POR ECONTÁBIL S/C LTDA

Figura 5. Demonstrativos Contábeis  
Fonte: Link Serviços LTDA

### 4.1.3. Produção/ Operações



O controle de produção tanto de bens ou serviços é imprescindível para a sobrevivência num mercado tão disputado. A correta administração da produção além de reduzir custos, agrega valor e qualidade aos serviços e produtos, tornando o negócio mais competitivo e sólido no mercado em seu ramo de atuação. Em uma visão geral da organização, podemos dizer que a produção é a função central de qualquer tipo de organização, é a razão de a empresa existir. No quadro abaixo, podemos visualizar os serviços prestados pela empresa na área de produção dos serviços.

Desenvolvimento	Qualidade	Manutenção
Processo Produtivo	Planejamento	Preventiva
Programação	Desenvolvimento	Corretiva
Controle	Controle	

Quadro 7. Serviços prestados pela empresa

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados fornecidos pela empresa.

A cada novo projeto a ser realizado, havendo necessidade abre-se, no sistema um novo “Projeto” no nome do cliente com nome da campanha ou evento a ser realizado. Este projeto interno é chamado de “job” e, para cada projeto realizado, existe uma seqüência de números e um nome, como por exemplo: **Job01289 hsbc wtcc 2010 promoções**. Neste momento há a necessidade de confirmar novamente os dados do cliente para não criar o “Projeto” para o cliente errado, uma vez que o valor será faturado contra os dados cadastrados no momento do lançamento do novo “Projeto”. O nome do “Projeto” deve ser o mais detalhado possível. Na criação do “Projeto” no sistema são definidos: o cliente; o nome do “Projeto”; seu status atual, o resumo do que será realizado e os gestores, por departamentos. Estes irão participar deste “Projeto”, inclusive da criação e liberação de acessos e verbas financeiras, como podemos visualizar na figura abaixo.

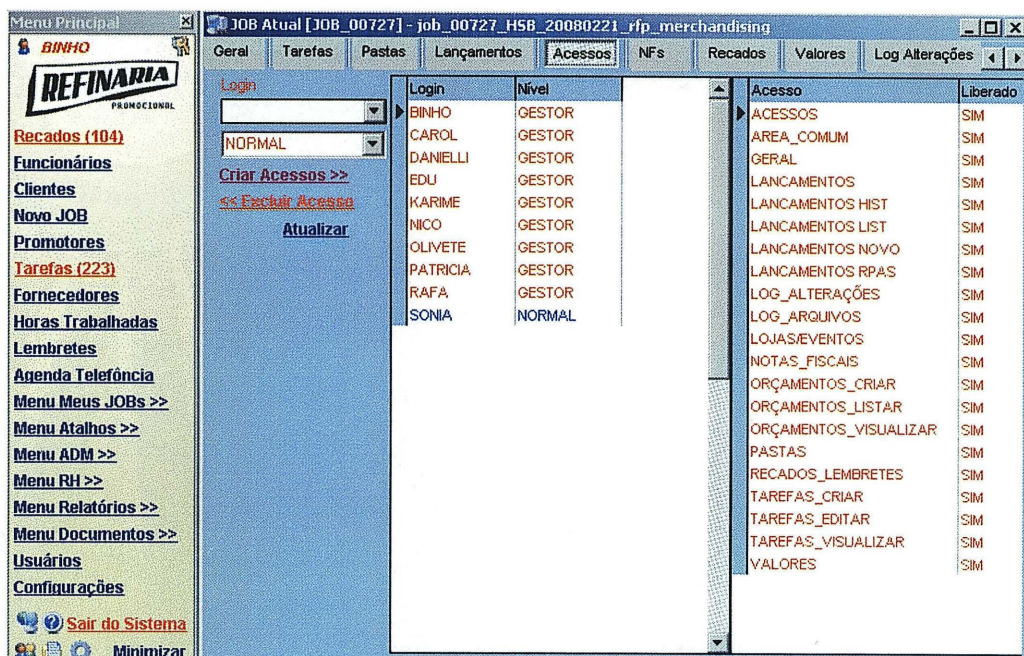


Figura 6. Sistema  
Fonte: Link serviços Ltda

#### 4.1.4. Recursos Humanos

A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003, p.2).

Em outras palavras, envolve a valorização do capital intelectual, ou seja, o conjunto de inteligências de pessoas que trabalham em uma organização para geração de resultados. O desempenho de uma organização depende da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como conseguem criar, adquirir e aplicar seus conhecimentos e competências.

Com a competição cada vez mais acirrada no ambiente empresarial, a área de gestão de pessoas passa a ter papel fundamental nas organizações. Para responder às demandas do mercado competitivo, é preciso aperfeiçoar as políticas de gestão, implementando ações que otimizem o desempenho dos colaboradores, com o intuito de alinhar as pessoas à estratégia da organização, na busca por resultados e maior satisfação dos clientes.

Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas da empresa objeto deste trabalho apresenta-se da seguinte forma: competências necessárias para cada cargo, estrutura organizacional, políticas de recrutamento e seleção para a contratação de funcionários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, políticas de gestão da segurança e qualidade de vida no trabalho, dentre outros assuntos pertinentes à área, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Planejamento	Suprimento do Quadro	Gestão de Pessoas	T & D	Pagamento/ Recolhimento	Benefícios
Programação de necessidades	Cadastramento de candidatos	Rotatividade de	Avaliação de desempenho	Folha de pagamento	Vale transporte
Análise de mercado	Recrutamento e seleção	Cargos e salários	Acompanhamento	Encargos Sociais	Vale alimentação
Orçamento	Mão de obra de terceiros	Obrigações sindicais	Treinamento	Rescisão de contratos	Educação
Registro	Registro				Lazer

Quadro 8. Gestão de pessoas

Fonte: Link Serviços Ltda

## **4.2. Análise das Rotinas de Controles Internos**

Segundo Attie (2010, p. 148) “O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

Assim sendo, entende-se que: controles internos são procedimentos que devem ser vigiados, observados e fiscalizados, uma vez que permitem prever acontecimentos que produzem reflexos em seu patrimônio.

### **4.2.1. Controle de sistemas de informações**

Para Attie (2010, p. 160) “... controle interno é muito importante quando há aplicação de meios eletrônicos de processamento de dados, às vezes até mais do que em sistemas cujo processamento seja convencional”.

O sistema de informações mantém as operações da empresa, sendo influenciado por fatores humanos, tecnológicos e físicos. Porém quando há grande quantidade de dados armazenados os sistemas se tornam mais vulneráveis.

A Refinaria possui um sistema de informações seguro e com alto grau de controle, permitindo apenas as pessoas responsáveis por determinados dados, terem acesso, através de senhas de liberação.

Quanto ao suporte que o controle do sistema de informações oferece as operações da empresa, é seguro em termos de confiabilidade de informações de clientes e demais atividades por ele processadas. Porém detectou-se um acesso remotamente que pode ser feito de qualquer lugar, este acesso poderá abrir uma janela para vírus e vazamento de informações, principalmente informações confidenciais de clientes, uma vez que a empresa tem contrato de confidencialidade sobre seus serviços com clientes e funcionários por tratar-se de *Marketing* Promocional, onde envolve concorrência e competitividade de produtos no mercado. Os dados são processados em tempo hábil, atualizando todas as informações necessárias para que o processo da empresa seja de forma positiva, como por exemplo, determinar a quantidade de serviços produzidos em determinado tempo, algumas mudanças na produção são transmitidas instantaneamente aos gestores de cada projeto, ou seja, são enviadas informações a todos os envolvidos no projeto para que não haja desperdícios de tempo e imprevistos para concretização do início ao fim do trabalho.

Também oferece dados precisos aos gerentes, para que os mesmos estejam acompanhando todos os procedimentos realizados dentro da organização, facilitando a tomada de decisão e auxiliando nas atividades, como verificar o caixa da empresa, a produção, e a disponibilidade dos recursos. Outro ponto positivo no controle do sistema de informações é o acesso aos dados nele contidos. Apenas os responsáveis pelos dados de cada projeto ou departamento têm acesso, isso faz com que não ocorram alterações nas informações, mantendo assim os dados da empresa confiáveis.

Observamos que a empresa utiliza vários dos pontos básicos que avaliamos.

Pontos Básicos - Gestão de Controle de Sistemas de Informações		PB - GCSI
		Folha 01/01
Refinaria		
N	Pontos Básicos	Atendimento
1	O sistema de informações da empresa oferece suporte de apoio às operações?	Sim. Os sistemas de informações processam dados empresariais, controlam as produções, atualiza banco de dados dando apoio a equipe, sendo uma forma de comunicação da empresa.
2	O sistema de informações fornece apoio gerencial?	Sim. Os sistemas fornecem dados importantes para a tomada de decisões através de relatórios de todos os processos executados na empresa.
3	O sistema de informação é utilizado no gerenciamento de estoques?	Não. A empresa possui meios para gerenciar os estoques, mas sua utilização é inadequada. Falta organização e planejamento para um melhor controle de estoque com sistema informatizado.
4	O acesso as informações confidenciais da empresa é restrito?	Sim. A empresa possui restrição de dados, através de senhas, somente os responsáveis têm acesso aos dados importantes.

Quadro 9. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Sistema de Informações  
Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

#### 4.2.2. Controle de despesas

É um controle indispensável para qualquer empresa, uma ferramenta utilizada para saber como a empresa esta operando e como está sua situação financeira, para que possam sobreviver as turbulências do mercado. O importante é adequar um sistema de controle de acordo com a estrutura da organização.

A Refinaria possui um plano de controle de despesas elaborado pela administração para facilitar a obtenção de dados importantes sobre a situação da empresa. Através dos pontos básicos analisados no controle de despesas, verificamos algumas falhas em pontos importantes, das despesas internas, que identificam as reais despesas da organização.

Vemos que a empresa não tem um acompanhamento mensal detalhado de seus gastos. Algumas despesas que geram valores menores, não

entram nos relatórios e isto não mostra a realidade da organização, dificultando o trabalho dos gestores para saber qual a real situação financeira da empresa. Também não é informado, com o que a empresa tem as maiores e menores despesas, não tem um controle exato de gastos para que esta questão seja identificada.

Não possui uma política de despesas definida e que seja seguida corretamente, isto implica no controle dos gastos, pois existem despesas que a empresa nem toma conhecimento. Não existindo uma política definida não há um planejamento adequado, para um controle real, isto ocasiona dados insuficientes para análise da situação financeira. A empresa possui um plano de gastos mensais para execução dos serviços e este funciona de maneira correta, o plano é elaborado para um determinado projeto a ser executado, contendo todos os itens e procedimentos necessários para que o mesmo seja finalizado, onde contém os materiais que serão utilizados, se é empresa terceirizada que irá desenvolver o custo deste serviço que cabe a Refinaria, também alguns gastos adicionais para a contratação da terceirizada.

Alguns pontos básicos avaliados na empresa Refinaria estão corretos e destes são emitidos relatórios conforme descrito no plano de trabalho, porém tem alguns pontos que avaliamos que não são seguidos, como acontece com o controle de despesas internas da empresa.

Pontos básicos - Gestão de Controle de Despesas		PB - GCD
		Folha 01/01
Refinaria		
N	Pontos Básicos	Atendimento
1	A empresa possui um acompanhamento mensal detalhado dos gastos?	Não. A empresa controla seus gastos, mas não de forma detalhada como deveria ser. Os relatórios indicam apenas valores sem detalhá-los.
2	A empresa consegue identificar qual despesa representa maior volume em relação ao faturamento?	Não. Porque não é elaborado nenhuma planilha ou um programa específico para verificar qual a maior despesa da organização.
3	O plano de gastos mensais da empresa está correto em relação à necessidade?	Sim. A empresa possui um planejamento referente a execução dos serviços que irá prestar e do que será necessário para a execução dos mesmos.
4	A empresa emite relatórios dos gastos, conforme estabelecido no plano de trabalho?	Sim. A empresa segue seu plano em relação aos gastos e isto é identificado por relatórios emitidos, que condizem com o plano.
5	A empresa possui uma política definida de despesas e esta é seguida?	Não. Apesar de emitir relatórios de gastos, não existe uma política definida e seguida de despesas, o que indica que muitas vezes os gastos podem exceder de um mês para outro. Também analisamos que muitos gastos internos não são controlados corretamente.
6	As despesas da empresa seguem um padrão de fácil controle e planejamento?	Não. Justamente por não possuir uma política de despesas, acaba dificultando este controle, sendo que algumas vezes as despesas não são identificadas de imediato, ou esta sendo controlada de forma incorreta.

Quadro 10. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Despesas.

Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

### 4.2.3. Controle de estoques

O controle de estoques é fundamental para que o investimento seja o mínimo possível, por ser um capital caro, acaba afetando o custo financeiro da empresa. A empresa não pode trabalhar sem estoque, mas seu controle é essencial para que não haja falta nem excesso de matéria prima ou de produtos acabados.

O controle do estoque não se refere apenas a materiais de produto final para o consumidor, mas também dos materiais de uso interno da empresa. Estes também merecem atenção, pois deverão seguir padrões de controle para aquisição, confrontando estes com os relatórios do controle de uso dos materiais.

Como a Refinaria não produz produtos para comercialização, a questão de controle de estoque mencionada é precisamente para os produtos de uso interno da empresa.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Estoques		PB - GCE
		Folha 01/01
Refinaria		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	Os procedimentos de estoque adotados pela empresa são adequados?	Não. A empresa não possui um sistema de controle de estoques adequado, Verificamos que alguns materiais não são controlados. Isto se refere principalmente aos materiais de uso externo da empresa.
2	A empresa possui inventário físico com contagem completa dos itens?	Não. Por não possuir um sistema de controle de estoques adequado o inventário físico é emitido com falta de dados.
3	Os procedimentos do inventário são realmente seguidos, conforme estabelecido no planejamento?	Sim. A forma que a empresa procede a elaboração do inventário esta correta, mas os itens que não entram no processo de controle permanecem sem um controle.
4	A empresa determina a quantidade de estoque que será necessário em um período determinado?	Não. Justamente por não possuir um controle de todos os itens, isto significa que muitos itens não são determinados a quantidade de uso.
5	A empresa possui excesso de estoques tanto de produtos acabados como de matéria prima?	Não. A empresa não trabalha com produção por isso não possui matéria prima em estoque e nem produtos acabados.

**Quadro 11. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Estoques.**

Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.



#### **4.2.4. Controle de Uso de Materiais**

O uso dos materiais da empresa é outro controle que merece atenção, através do controle a empresa economiza materiais e isso reflete na área financeira. O objetivo do controle de uso dos materiais é melhorar os trabalhos dentro da organização, para que sejam evitados desperdícios e conseqüentemente a falta de materiais causados pelo uso indevido de alguns itens.

Quanto ao controle do uso de matérias, existe um controle manual, como um caderno de protocolo, utilizado no uso de material de expediente e material de uso em projetos (dvd, cd, capas e adesivos..etc. Este, não é confiável, pois a responsabilidade por dar baixa da retirada de materiais é da própria pessoa que está retirando e, geralmente estes não o fazem ou fazem com informações incompletas, como: o que foi retirado? Para qual projeto? Para qual cliente se destina o projeto? Entre outras informações julgadas necessárias para o controle de materiais. A Refinaria possui pouco controle nessa área e somando com a falta de controles de alguns pontos em outras áreas, provoca reflexos negativos no fluxo de caixa. O controle serve para reduzir custos e para que a empresa tenha sempre os produtos necessários para a prestação de serviços aos seus clientes. Verificamos que os materiais consumidos internamente não são controlados de forma eficaz, esta falta de controle gera gastos desnecessários para a empresa, porque estes materiais muitos vezes são utilizados em benefício próprio ocasionando a falta dos mesmos quando necessário para o uso da empresa.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Uso de Materiais		PB – GCUM
		Folha 01/01
Refinaria		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	Possui um controle de estoque dos materiais de consumo?	Sim. Mas nem todos os matérias de consumo são controlados, apenas os de uso mais freqüente.
2	Controle de uso adequado evitando desperdícios?	Sim. A empresa evita o desperdício, apesar de não possuir um controle totalmente seguro.
3	Possui um procedimento para a adequada retirada dos materiais?	Sim. Existe um controle de retirada dos materiais, através de um sistema que registra quem retirou e para que setor o material será destinado.
4	Define quais materiais são consumidos com maior freqüência?	Não. Falta um controle de materiais com maior consumo dentro da organização. Isto gera um descontrole também no controle de gastos da organização.
5	A empresa controla quem esta fazendo o uso dos materiais?	Sim. Este controle a empresa possui. Todos são responsáveis pelos materiais retirados para uso.

Quadro 12. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Uso de Materiais.

Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

#### 4.2.5. Empréstimos e Financiamentos

O planejamento financeiro na organização orienta os gestores na coordenação, direção e controle dos objetivos propostos. No entanto, o planejamento de caixa e o de resultados é essencial, uma vez que orientam os gestores para a elaboração de orçamentos em curto prazo ou operacionais, como implementação de objetivos estratégicos em longo prazo. Segundo ROSS (1998, p. 82), “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

A falta de planejamento faz com que a empresa utilize muitos recursos de terceiros, como não obtém um controle correto em todos os setores, dificulta os dados reais da situação em que a empresa se encontra,

fazendo com que a organização não consiga definir quando poderá deixar de utilizar estes recursos que geram despesas ainda maiores. Isto se dá devido à falta de um controle dos juros que são pagos sobre os encargos da utilização desses recursos, o que aumenta as dificuldades financeiras da organização. Os problemas aumentam nessa área porque a empresa não tem condições de utilizar capital próprio, em quanto tempo poderá deixar de utilizar recursos de terceiros, são dados que faltam em um planejamento bem elaborado para saber sobre a situação da empresa. Não possui uma política definida quando da utilização de recursos de terceiros, muitas vezes não é pesquisado por taxas menores, são procedimentos urgentes que a empresa utiliza recorrendo aos primeiros recursos em vista.

Primeiramente a empresa precisa avaliar a necessidade de fazer um empréstimo, analisar as modalidades e negociar com a instituição financeira por menores taxas de juros, e precisando adotar este procedimento de empréstimo, controlar rigorosamente esta dívida.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Empréstimos e Financiamentos		PB –GCEF
		Folha 01/01
Refinaria		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	A empresa utiliza com frequência valores de terceiros obtidos por empréstimos e financiamentos?	Sim. Isto acontece porque não controla seus gastos, não possui um plano de gastos definidos e devido a isto ocorre falta de recursos próprio precisando utilizar recursos de terceiros.
2	A empresa possui um planejamento para a redução da necessidade de captação de recursos de terceiros?	Não. É um procedimento que envolve vários controles dentro da organização, envolvendo muitos que a empresa não possui.
3	A empresa possui um acompanhamento dos valores pagos em juros e encargos do dinheiro captado?	Não. A empresa nem sabe o quanto paga pelo dinheiro que utiliza terceiros. O que gera um gasto enorme e um total descontrole na parte financeira.
4	A empresa possui um planejamento para o uso de seu capital de giro?	Não. Não é definido gastos futuros para os recursos disponíveis na empresa.
5	A empresa possui uma política clara de negociação e redução de taxas e encargos?	Não. Quando a empresa esta necessitando de capital, geralmente não faz pesquisas por taxas menores.

Quadro 13. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Empréstimos e Financiamentos.

Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

#### 4.2.6. Demonstrativos Contábeis

De acordo com HILÁRIO FRANCO; ERNESTO MARRA (1982, p. 18) “o simples registro e seleção dos fatos, dados seu volume e heterogeneidade não são elementos suficientes para atingir a finalidade informativa da contabilidade”. Segundo os autores, as demonstrações contábeis têm em vista as exposições dos componentes patrimoniais e recebem o nome de Balanço Patrimonial, que visa demonstrar as variações econômicas de um determinado período da administração da organização e recebe o nome de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Analisando os Demonstrativos Contábeis, observamos algumas falhas no processo, reflexo da falta do controle em outras áreas da organização. Tudo isto resulta em um Demonstrativo Contábil não muito claro. A falta de alguns controles não significa que a empresa omita dados, a questão é que itens não controlados não tem como entrar nos demonstrativos. Isto não deixa claro o plano de Demonstrativos Contábeis da organização que não correspondem aos números reais da empresa.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Demonstrativos Contábeis		PB –GCDC
		Folha 01/01
Refinaria Ilimitada		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	A contabilidade da empresa é executada por profissional externo inscrito no CRC?	Sim. A empresa realiza sua contabilidade externa através da contratação de escritório terceirizado.
2	A contabilidade da empresa coincide com o demonstrativo de receitas e despesas real da empresa?	Não. Este fato ocorre devido a falta de controle de muitos itens e em vários setores dentro da organização.
3	A empresa omite receitas de seus demonstrativos contábeis?	Não. As falhas encontradas estão na ausência de certos controles, mas não há omissão de dados.
4	Há um plano claro de adequação dos demonstrativos contábeis aos números reais da empresa?	Não. Isto acontece porque há falta de um controle rigoroso, não se pode obter dados que revelem a realidade exata da empresa.
5	Existem despesas e retiradas que são omitidas dos demonstrativos contábeis da empresa?	Sim. Como não tem conciliação mensal com os demonstrativos contábeis, conseqüentemente existe omissão de informações.

Quadro 14. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Demonstrativos Contábeis. Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

#### 4.2.7. Controle de Contas a Receber

Segundo Attie (2010, p. 318) “... as contas a receber referem-se aos direitos de que a entidade é titular, decorrente dos eventos econômicos de venda a prazo de mercadorias, produtos e serviços relativos ao seu objetivo social”.

Verificamos que a empresa controla as contas que tem direito a receber, porem falto planejamento na forma deste controle, pois para alguns clientes que a empresa Refinaria presta serviços, não são emitidos boletos para o pagamento, dificultando o controle nas datas de recebimento. A empresa apenas controle pela nota fiscal que e lançada com o valor e os prazos dos vencimentos, este procedimento e adotado para manter o cliente, que faz a proposta desta maneira para trabalhar com os serviços da Refinaria. E como este cliente não corre o risco de protesto, a empresa não recebe dele na data que esta lançada na nota fiscal, dificultando um controle no fluxo de caixa da empresa que não poderá contabilizar determinado valor na data correspondente à lançada no sistema de controle de contas a receber. Devido a isto a empresa perde o controle de quando este montante ira entrar em seu caixa. Verificou-se que estes pagamentos levam muitas vezes de três a quatro meses para serem efetuados, obrigando a empresa a trabalhar com capital de terceiros, gerando desta forma um custo elevado para a organização, que não faz provisões para cobrir esta falta de pagamento dos clientes.

A empresa trabalha com recebimentos através da rede bancária, e um dos pontos positivos que a empresa possui, pois isto facilita para um controle eficaz, e uma ferramenta adequada para a gestão de controle de contas a receber, a deficiência esta em não ser usado para todas as contas que tem a receber. Acontece este desequilíbrio na entrada dos direitos a que a empresa tem para receber, sendo resultado dos contratos firmados com estes clientes, que são clientes que a Refinaria presta o maior numero de serviços, que a empresa sabe que ira receber, porém, não em datas previstas nos lançamentos.

Todas as contas a receber são lançadas no balanço patrimonial da empresa, mas um controle rigoroso aplicado para ser seguido é extremamente importante para a empresa se manter equilibrada, ou mesmo já sabendo

destas ocorrências com determinados clientes trabalhar com provisões quando são prestados serviços para estes, manteria o fluxo de caixa da empresa mais próximo de trabalhar com capital próprio.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Contas a Receber		PB - GCCR
		Folha 01/01
Refinaria		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	As contas a receber estão representadas por faturas em aberto atualizadas no balanço patrimonial?	Não. Este problema reflete em seu fluxo de caixa, pois fica sem saber quanto tem a receber em determinado período.
2	São feitas provisões para cobrir possíveis perdas em contas a receber?	Não. E devido a isto a empresa trabalha muito com capital de terceiros.
3	As contas a receber estão lançadas corretamente no balanço patrimonial?	Sim. No balanço patrimonial são lançadas, mas não existe um controle para saber exato quando deveriam entrar no caixa da empresa.
4	A empresa possui controle de duplicatas em atraso e quitação de documentos após o recebimento?	Não. A baixa é dada, mas como não esta sendo controlado as duplicatas em atraso a seqüência disso também não tem um controle correto.
5	Utiliza recebimentos através de rede bancaria?	Sim. A empresa utiliza um sistema de cobrança bancária (boleto), apenas para clientes de baixo faturamento.

Quadro 15. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Contas a Receber.

Fonte: Adaptado de Muller e Penido, 2009, com inclusão de dados coletados pela pesquisa.

#### 4.2.8. Controle de Contas a Pagar

Segundo Attie (2010, p. 476) Contas a pagar é o “Jogo final de papeis de trabalho, após cumpridos todos os procedimentos do programa de trabalho, exceto quanto à parte de encerramento do trabalho.”

O controle de contas a pagar dentro de uma organização é importante para que não haja o esquecimento de efetuá-las, as que já foram pagas também merecem atenção para serem controladas.

A Refinaria possui um sistema adequado de contas a pagar, para que as mesmas sejam quitadas na data. Correto também o sistema de análise das contas que podem ser debitadas e as quais podem ser creditadas, é uma

forma de a empresa controlar seu caixa. Mas há falha na conciliação de seus registros com os mantidos com a contabilidade, isto acontece devido a falta de controle de alguns pontos básicos nessa área como a conciliação mensal dos registros de contas a pagar com os registros mantidos pela contabilidade e os lançamentos efetuados na contabilidade. Estas questões da falta de controle prejudicam os trabalhos da empresa.

Pontos básicos – Gestão de Controle de Contas a Pagar		PB – GCCP
		Folha 01/01
Refinaria		
nº	Pontos Básicos	Atendimento
1	A empresa possui um sistema de controle de contas a pagar?	Sim. Todas as obrigações da empresa são registradas de maneira que as mesmas sejam quitadas na data determinada.
2	A empresa gerencia adequadamente quais contas podem ser debitadas ou creditadas?	Sim. Este procedimento é adotado pela empresa, para que as contas com valores mais altos sejam creditadas, para que possa ser realizado um planejamento para a quitação.
3	Mantém conciliação mensal dos registros de contas a pagar com os registros mantidos pela contabilidade?	Não. Estes registros não são efetuados.
4	A empresa confere os lançamentos e efetua estes na contabilidade?	Não. Nem sempre é conferido as contas a pagar na data correta, não sendo então efetuados na contabilidade na data exata, passando a contabilizá-los posteriormente.

Quadro 16. Pontos Básicos - Gestão de Controle de Contas a Pagar.

Fonte: Adaptado de Muller e Penido (2009), com inclusão de dados coletados pela pesquisa

### 4.3. PLANO DE AUDITORIA

Até o presente momento a empresa não realiza rotinas de auditoria interna, uma vez que não se utilizam de procedimentos operacionais padrões. Não existem indicadores para mensurarem falhas e erros nos processos desenvolvidos.

#### 4.4.SUGESTÕES DE MELHORIAS

No primeiro item avaliado referente ao Sistema de Informação (SI) utilizado pela empresa, item 3.2.1. detectou-se a falha no sistema devido ao acesso remoto. Sugerimos reavaliar a questão e verificar a possibilidade de enviar as informações desejadas de maneira que não acarrete para a empresa possibilidades de fraude e alterações de informações.

Quanto ao item 3.2.2 que se refere ao controle de despesas, sugerimos que a empresa reveja todos os pontos do controle de despesas e que seja elaborado um plano definindo as políticas de controle a serem seguidas. Para que este controle seja eficaz e seguro, deve demonstrar de forma detalhada todos os gastos da organização. Isto irá gerar informações precisa sobre as despesas.

No item 3.2.3, controle de estoques a alguns pontos relevantes a serem considerados. Primeiro, a empresa não possui gestão de estoques de produtos, uma vez que realiza prestação de serviços. Em segundo lugar, para a realização de projetos surge a necessidade de contratação de terceiros para confecção de objetos, como: camisetas, canetas, cofrinhos, balões, enfim materiais de divulgação personalizados. Sugerimos maior controle na contratação de fornecedores, podendo ser aplicado um sistema padrão para todos, conforme abaixo.

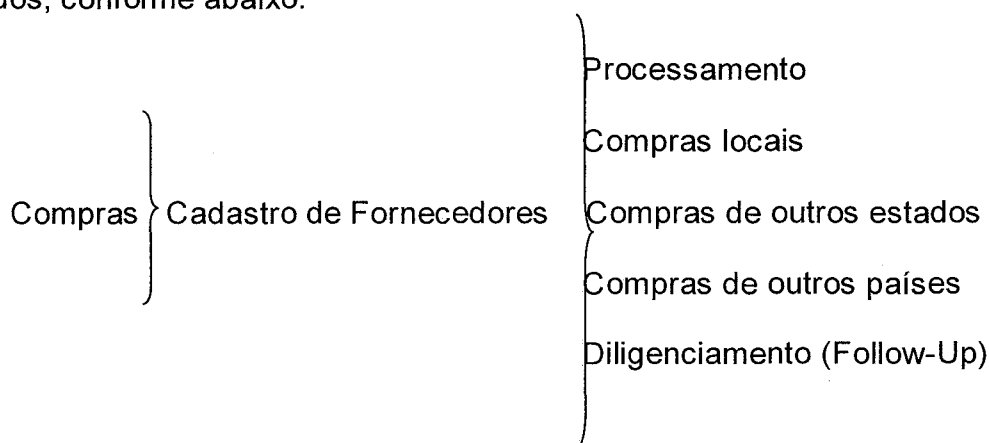


Figura 7. Organograma do setor de compras da empresa  
Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Fica então ao departamento de compras a responsabilidade pelo cadastro de fornecedores e pela qualificação, avaliação e desempenho dos



fornecedores, tanto de materiais como de serviços. Ao setor financeiro, cabe acompanhar o recebimento de documentos referentes a pedidos de compras e montagem dos respectivos processos. Se tratando de empresa de pequeno porte, as compras locais e de importação também é de responsabilidade do encarregado do departamento de compras. O diligenciamento (follow-up) é um processo que visa garantir o cumprimento de cláusulas contratual, quanto aos prazos de entrega, acompanhando documentos e fiscalizando os pedidos de compras, observados os interesses da empresa.

Para o controle de materiais, sugerimos uma planilha de Excel contendo os objetos mais utilizados, como visualizado na planilha abaixo.

<b>CONTROLE DE MATERIAIS</b>						
Materiais em estoque		Retirada de Materiais				Total em estoque
Produto	Quantidade	Responsável	Quantidade	Job	Cliente	
CD	150	Hugo	2	512-WTCC	Wal-Mart	148
DVD	200					200
Encartes CD	150					150
Encartes DVD	200					200
Adesivos CD/DVD	350					350
Canetas	300					300
Fita dupla face	50	Tati	1	212-Nutry	Nutritional	49
Fita durex	30					30

Tabela 1. Controle de matérias

Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Assim sendo, torna mais fácil o controle de materiais, a cada retirada de produtos tem-se a necessidade de inserir linhas na planilha, uma vez que já está com fórmula para dar baixa automaticamente na quantidade final dos materiais. Este controle poderá ser realizado pelo assistente financeiro, onde é armazenado tais materiais.

Em empréstimos e financiamento visto no item 3.2.5, deste referido trabalho, constatamos a dificuldade financeira e de capital de giro em que se encontra a empresa. Para isso, sugerimos a elaboração um plano de trabalho com políticas rigorosas redução de custos e despesas, seguidos de negociações contratuais com os maiores clientes para emissão de boletos, o que certamente reduzirá atrasos de recebimentos, e, se ainda necessitar de recursos de terceiros que seja negociado com os que oferecem taxas menores.

Nos demonstrativos contábeis da empresa, questão do item 3.2.6, se faz necessário, um plano de trabalho que contemple todos os registros contábeis necessários para a realização dos demonstrativos da empresa outros itens e que estes por sua vez, sejam constantemente conciliados com a contabilidade.

Nos itens 3.2.7 e 3.2.8 Contas a pagar e contas a receber, o processo funciona perfeitamente pelo sistema que a empresa utiliza. Porém as dificuldades enfrentadas pela empresa relacionam-se com diagnosticados.

#### ***4.5. Implantação de Melhorias***

Além das sugestões de melhorias tratadas no item 3.4, propomos a implementação da auditoria interna na empresa. Diante do diagnóstico realizado, observa-se algumas oportunidades de melhoria nos processos internos da organização, como:

- Auditoria interna;
- Readequação do organograma com segregação de funções;
- Definição e padronização dos processos;
- Indicadores de pontos de controle;
- Controle e tratamento de não conformidades;
- Independência da auditoria.

##### **4.5.1. Auditoria Interna**

A Auditoria Interna poderá ser implantada da seguinte forma. Instale uma área adequada às suas necessidades de acordo com explicações descritas no item 4.4 (sugestões de melhorias), a implantação do departamento de auditoria interna depende de vários fatores, da cultura da organização, características do negócio principalmente a questão da disponibilidade de recursos financeiros. Algumas empresas podem necessitar de uma equipe composta de auditores internos com várias especialidades como: contábil, trabalhista, previdenciária, fiscal, dentre outras. No caso da Refinaria, este processo poderá ser realizado com um único auditor. Ele é quem responderá

pela área de Auditoria e para dar conta do serviço deve utilizar-se de softwares de Auditoria para cada área específica.

A direção e gerencia da empresa devem estar a par de tudo, é imprescindível que o auditor interno participe de cabo a rabo da elaboração do planejamento estratégico da organização. Só assim terá condições de cumprir de maneira satisfatória com a tarefa de assessorar os gestores para o cumprimento das metas definidas.

#### **4.5.2. Readequação do Organograma com Segregação de Funções**

O auditor ou a área de auditoria interna deve ter uma posição hierárquica independente no organograma da empresa. Os funcionários deverão responder diretamente aos Diretores ou ao Gerente administrativo. Tal independência faz com que os trabalhos não sejam prejudicados.

#### **4.5.3. Definição e Padronização de Processos**

Com as informações sobre o planejamento estratégico, o auditor interno precisará elaborar seu plano anual de atividades. Por exemplo: examinar os registros contábeis, verificar se as diretrizes traçadas pela direção estão sendo cumpridas, avaliar a aplicação e utilização dos recursos gastos. Ele também deve indicar as áreas que deverão ser auditadas e explicar os motivos pelos quais elas são prioritárias. Antes, o plano de trabalho precisará passar pelo crivo da aprovação da Diretoria da empresa, para que o auditor tenha força de decisão e amplitude de ação mediante todas as situações. Outro ponto relevante a ser lembrado é que, o auditor interno para começar a exercer a função, ele tem de ser funcionário registrado da empresa e sua atuação é sistemática e constante. Além disso, o seu trabalho não se limitará à emissão de pareceres sobre demonstrações financeiras.

O funcionário deve ter nível superior em administração, direito ou contabilidade. Além da competência profissional, o lado comportamental é de suma importância, uma vez que lida com assuntos confidenciais e estratégicos e por isso precisa ter uma conduta pautada pela discrição, integridade moral,

imparcialidade nas decisões e recomendações. Precisa ter facilidade de relacionamento e equilíbrio emocional.

#### **4.5.4. Indicadores de Pontos de Controle**

Os indicadores de pontos de controles estão diretamente relacionados ao controle interno como um todo e deve detectar erros intencionais e não intencionais e fraudes, dentre as fraudes podem ser detectadas as não encobertas, as encobertas temporariamente e as encobertas Permanentemente. Para que este detalhamento seja possível, o supervisor de produção deve executar a operação na área a ser padronizada e após, analisar e escrever as operações realizadas em detalhes. Esse procedimento deve ser realizado para que o responsável consiga identificar eventuais dificuldades que possam existir na realização de uma atividade e transcrevê-la da melhor forma possível para a análise da operação. Para descrever a operação, poderá ser utilizar das seguintes questões: O que fazer? Qual objeto utilizar? e como fazer? Esta forma de especificar uma operação de controle interno tem como objetivo principal a não incidência de problemas ou ocorrência de dúvidas por parte do responsável pó desenvolver a atividade em questão. Desta forma e de acordo com as normas ISO 9000 é possível elaborar documentos com descrições das etapas a serem seguidas para a realização de cada atividade de forma precisa.

#### **4.5.5. Controle e Tratamento de Não Conformidades**

Não conformidades são eventos inesperados constantes em empresas que reúnem diversas pessoas executando processos diferentes. Exemplos de não conformidades são: retrabalho devido a ocorrência de falhas na realização da atividade ou função e falha na entrega de materiais ou serviços solicitados por clientes.

#### **4.5.6. Independência da Auditoria**

O auditor deve ser absolutamente independente e imparcial na interpretação de tudo que lhe for apresentado, atestando a cada dado um pronunciamento exclusivo. William Attie (2010).

Segundo portal de auditoria a independência exige, independência de pensamento, postura ética que permite expressar uma opinião sem ser afetado por influências que possam comprometer o julgamento profissional, permitindo agir com integridade, objetividade e ceticismo profissional. A independência na auditoria pode ser afetada por ameaças de interesse próprio, auto-revisão, defesa de interesses da entidade auditada, familiaridade e intimidação. Quando são identificadas ameaças, exceto aquelas, claramente, insignificantes, devem ser definidas e aplicadas salvaguardas adequadas para eliminar a ameaça ou reduzi-la a um nível aceitável. Essa decisão deve ser documentada. A consideração do auditor é afetada por questões como a importância da ameaça, a natureza do trabalho de auditoria, os usuários previstos do relatório. Os assuntos a serem comunicados variam em cada caso e devem ser decididos pela entidade de auditoria, mas devem, em geral, tratar dos assuntos relevantes expostos nesta norma.

Por isso, orientamos a tomar certas precauções na contratação de um profissional para exercer a função de Auditoria Interna. É de suma importância para um profissional desta área a independência na auditoria mediando tudo o que já foi descrito no texto acima e ainda, este profissional deve se apoiar em integridade, eficiência e confidencialidade.

## 5. Considerações Finais

Neste trabalho foi explorado o conceito de Auditoria Interna e sua relevância na padronização de processos, na detecção de fraudes, e, com tudo na eficácia dos processos operacionais da empresa objeto deste estudo de caso. Neste contexto, podemos verificar que a área de Auditoria Interna é fundamental para o equilíbrio e sucesso das empresas, cuja função é investigar e combater fraudes ocorridas e prevenir aquelas que poderão ocorrer futuramente. Uma vez que, fraudes, erros, falhas, retrabalhos, afetam diretamente a capacidade de produtividade e conseqüentemente nos índices de lucratividade das empresas. A Auditoria Interna não tem como função principal a detecção de fraudes, mas, perante todos os estudos realizados, fica comprovado que é uma de suas funções principais e determinantes.

Durante o tempo que passamos na empresa para a realização deste trabalho, encontramos alguns obstáculos para acesso a determinadas informações, como por exemplo, o controle de emissão e baixa de cheques, onde através do trabalho realizado foram identificadas fraudes na emissão e na baixa de cheques por parte de funcionário do setor administrativo que tinha total autonomia. Não havia controle sobre tal procedimento. Com a redução do quadro de colaboradores, sobrecarregou o conjunto de funções de alguns setores, principalmente o setor financeiro. O departamento contava com quatro colaboradores para desenvolver suas atividades, separadas em quatro funções como, gerente geral administrativo responsável por supervisionar o responsável por contas a receber, contas a pagar e o assistente de serviços externos do setor financeiro. Devido a situação financeira da empresa, houve a redução do quadro de colaboradores e o departamento financeiro passou a contar apenas com o gerente administrativo e um assistente, com a demanda de trabalho alta em determinados períodos, não havia condições de o gerente supervisionar o assistente, foi onde o funcionário encontrou brecha para emitir cheque, falsificar assinatura e descontar em favor de si próprio.

Além da falta de procedimentos padronizados em todos os processos, detectamos que as maiores dificuldades da empresa, concentram-se no setor financeiro. Outro exemplo claro sobre a falta de controle interno foi referente a realização do fluxo de caixa mensal e controle de faturamento

mensal. Estes procedimentos, como o controle adequado da baixa de cheques, não haviam sido atualizados desde o final de 2009, durante o ano de 2010 estes controles foram atualizados gratuitamente para a empresa pela equipe deste trabalho, que teve total acesso às informações para a realização dos relatórios de auditoria aplicados.

Quanto a situação financeira da empresa, estão sendo tomadas medidas de prevenção, como por exemplo, em contas a receber. A emissão de Notas Fiscais sem boleto eram direcionadas para os maiores clientes e eram eles que atrasavam o pagamento que, como consequência afetava o fluxo da caixa e capital de giro da empresa. Porém, isso acontecia devido a contratos firmados no momento em que a empresa participava do processo de concorrência. Para vencer o contrato e firmar contrato de prestação de serviços com o cliente e começar a trabalhar com empresas grandes, a Refinaria não colocava em nenhuma cláusula contratual a emissão de boleto. Depois de vencido este processo, começa então a prestação de serviços para o cliente, onde não emitia boleto devido as cláusulas contratuais firmadas no ato da concorrência.

Nos registros contábeis da empresa já pode ser visualizado uma melhora no fluxo de caixa e capital de giro nos últimos meses, como pode ser visto nos demonstrativos contábeis apresentados neste trabalho. Recomendamos que a empresa continue se esforçando para manter atualizados os processos de controles internos, principalmente os do setor administrativo. Outro fator importante, são as cláusulas contratuais para futuros clientes, nunca deve ser fechado sem a cláusula de demissão de boletos.

Por fim, conclui-se que a Auditoria Interna é essencial para qualquer tipo de empresa independente do ramo de atuação, do ambiente operacional ou dos controles internos implantados. Sua utilização poderá de tornar um importante diferencial da empresa, valorizando a entidade como um todo, mas, principalmente na missão e objetivos propostos perante os colaboradores, fornecedores, clientes e a comunidade em geral.

## REFERÊNCIAS

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1985.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso Moderno e Completo**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000

FRANCO, Hilário. MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, procedimentos, papeis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991

<http://www.administradores.com.br/> acesso em 17/11/2010

<http://www.editoraferreira.com.br/Auditoria> Independente das Demonstrações Contábeis. Acesso em 18/11/2010.

<http://www.crcsp.org.br/Resolução> CFC nº 820/97. Acesso em 18/11/2010.

<http://www.guiarh.com.br/>. Acesso em 19/11/2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. (tradução Afonso Celso Cunha Serra). Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.



MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina; MULLER, Aderbal Nicolas. **Auditoria das Organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas.** São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, e trabalhos de conclusão de curso.** (colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello). São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA JUNIOR, José Barbosa. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria/ Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo.** São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 1985.

Universidade Federal do Paraná. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos.** Curitiba: UFPR, 2007.

[WWW.portaldecontabilidade.com.br](http://www.portaldecontabilidade.com.br) Acesso 03 de novembro de 2011.

<http://www.canalrh.com.br> Acesso em 03 de junho de 2011.