

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS
EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

MARCOS ÂNGELO DO NASCIMENTO RODRIGUES

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NAS
PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Belo Horizonte

2015

Marcos Ângelo do Nascimento Rodrigues

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Monografia apresentada ao centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Contabilidade e Controladoria, da Faculdade de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Auditor.

Área de Concentração: Auditoria Externa e Interna

Orientadora: Profa. Valéria Gama Fully Bressan

Belo Horizonte

2015

Dedico este trabalho a Deus por me conceder o dom da vida, a minha mãe Maria Catarina de Jesus, a minha filha Eduarda Sendrete Rodrigues, ao meu irmão Jose Eduardo Rodrigues (eternas saudades).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concebido o privilégio de vencer mais essa batalha.

À minha orientadora, Professora Valéria Gama Fully Bressan pelo apoio incondicional e minha referência neste trabalho.

Ao Professor José Roberto por ter aceitado o convite.

A minha mãe, pelo exemplo de dignidade.

Ao corpo docente da faculdade de Ciências Econômicas.

A Patrícia do CEPCON pela atenção dispensada.

Aos amigos do curso de Pós-Graduação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Sistemas Contábeis e de Controles Internos	12
FIGURA 2 – Produtos Comercializados	27
FIGURA 3 – Organograma	28

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
1. INTRODUÇÃO	08
1.1 Problema.....	09
1.2 Objetivo	09
1.3 Objetivos Específicos	09
1.4 Justificativa.....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Conceito e Definição de Controle	10
2.2 Tipos de Controles.....	11
2.3 Objetivos do Controle Interno	13
2.4 Importância do Controle Interno	14
2.5 Ineficiência do Controle Interno.....	15
2.6 Controles Internos em Algumas Áreas Operacionais.....	16
2.6.1 Compras e Recebimento de Materiais	16
2.6.2 Vendas e Expedição de Mercadorias.....	17
2.6.3 Contas a Pagar	18
2.6.4 Contas a Receber	19
2.6.5 Pagamentos.....	19
2.6.6 Recebimento	20
2.6.7 A função Compliance aplicada ao Sistema de Controle Interno	21
3. METODOLOGIA.....	23
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 Estrutura Organizacional	25
4.1.1 História da RCA Produtos Decorativos.....	25
4.1.2 Missão.....	26
4.1.3 Visão.....	26
4.1.4 Valores.....	26
4.1.5 Mercado de Atuação.....	26
4.1.6 Organograma	28

5. AVALIAÇÃO DA AUDITORIA	29
5.1 Visão Geral.....	29
5.2 Análises e Recomendações.....	29
5.2.1 Recursos Humanos	29
5.2.1.1 Banco de Horas	29
5.2.1.2 Recrutamento e Seleção	30
5.2.2 Administrativo e Financeiro	31
5.2.2.1 Segregação de Funções	31
5.2.2.2 Caixa e Banco.....	32
5.2.2.3 Compras e Contas a Pagar	33
5.2.2.4 Vendas e Contas a Receber	33
5.2.3 Contabilidade.....	34
5.2.3.1 Análise das Demonstrações Contábeis	34
5.2.3.2 Ativo Imobilizado.....	35
6. CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	38
ANEXO.....	40

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo demonstrar a importância dos controles internos nas organizações de maneira geral, especificamente na empresa RCA Produtos Decorativos. Atualmente existe uma grande preocupação das empresas em manter seus controles internos atualizados, para que possam gerar informações consistentes para o gerenciamento e controle, garantindo dessa forma sua eficácia para a continuidade dos negócios das organizações. Por se tratar de um elemento de gestão, pressupõe-se que o controle interno possa ser uma fonte de informações para os trabalhos de Auditoria na prevenção de fraudes. Diante das informações compiladas, o estudo procurou demonstrar se os controles internos da RCA Produtos Decorativos estão em conformidade com as normas de Auditoria Interna, bem como, propor sugestão de melhorias para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Palavras - chave: Controle interno. Melhoria dos processos. Auditoria.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the importance of internal controls in the general organizations, specifically in the RCA Decorative producer. There is currently a major concern of the companies update your internal controls so that they can generate consistent information for the management and control, thereby ensuring its effectiveness for the continuity of business organizations. Because it is an element of management, it is assumed that the internal control can be a source of information for audit work to prevent fraud. On the information compiled, the study sought to demonstrate that the internal controls of the RCA decorative products are in accordance with the rules of Internal Audit, as well as propose suggestions for improvement to the growth and development of the organization.

Key - words: Internal Control; Process Improvement; Auditing.

1. INTRODUÇÃO

Os modelos de controles internos estão cada vez mais sofisticados e vem se tornando um importante instrumento junto à gestão empresarial, sugere mudanças nos processos, na estrutura e nas estratégias de negócios. Uma empresa que queira obter vantagem competitiva no mercado atual deve utilizar desta ferramenta.

A estrutura de controle interno pode ser definida como os processos executados para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento dos objetivos da empresa, promover à eficiência, a confiabilidade dos reportes financeiros e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis (BOYNTON; JONHSON E KELL, 2002).

O controle interno representa um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, redesenhar controles já implantados, produzindo dados contábeis confiáveis e ajudando a administração na condução ordenada das atividades, inclusive, em todos os níveis da organização (ALMEIDA, 2010).

As normas de auditoria estabelecem que o auditor deva avaliar o sistema de controle interno da empresa auditada a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos e testes de auditoria. A avaliação do sistema de controle interno é um parâmetro inversamente proporcional ao volume dos testes a serem feitos, ou seja, quanto mais bem avaliado o sistema, menor será o volume de testes. Caso o controle interno esteja avaliado como deficiente ou baixo, o volume dos testes também irá aumentar (ALMEIDA, 2010).

Com a implantação de um controle interno adequado diante dos problemas encontrados nas organizações, o ciclo de gestão PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), torna a estrutura corporativa mais sólida, contribuindo para a eficiência e eficácia dos processos gerenciais como um todo.

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de implantação de um sistema de controle interno para facilitar e agilizar a rotina da organização, sugerir melhorias nos processos realizados no dia a dia da organização.

1.1 Problema

Uma micro empresa de pequeno porte no ramo decorativo foi constituída sem qualquer tipo de planejamento de como administrar uma empresa.

Essas características influenciaram para a não implantação de um sistema de controle interno que simplificasse o trabalho da empresa, sendo necessário uma avaliação no perfil da empresa para identificar os tipos de controles mais adequados na aplicabilidade de suas operações.

Desta forma, pergunta-se: Como a implantação de um sistema de controle interno poderá contribuir para a melhoria dos processos dentro desta micro empresa de pequeno porte do ramo decorativo?

1.2 Objetivo

Desenvolver um relatório analítico e descritivo sobre os controles internos da empresa RCA Produtos Decorativos, em conformidade com as normas profissionais de auditoria interna.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar as falhas nos processos atuais;
- Analisar a rotina de controles internos e sua consistência;
- Verificar a existência e adequação dos controles existentes;
- Propor melhorias para as deficiências encontradas nos processos.

1.4 Justificativa

A implantação de um sistema de controle interno, sugerido nesse estudo, tem como finalidade, revisar os níveis de atividades desempenhadas em uma empresa de produtos decorativos.

Uma empresa organizada e bem estruturada, com produtos de qualidade e bom atendimento pode trazer novos clientes e gerar satisfação daqueles que já conhecem seus produtos. Aprimorar as rotinas da empresa pode eliminar o retrabalho das atividades, melhorar a qualidade das informações, conseguir maior confiabilidade, credibilidade e controle da execução das atividades desenvolvidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho foi desenvolvido tendo como base a teoria de alguns principais autores do assunto.

2.1 Conceito e Definição de Controle

O controle interno é definido de várias maneiras, a forma pela qual o controle interno é utilizado é que o diferencia. Segundo Chiavenato, (2003, p.635), controle interno é “a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”.

De acordo com Franco e Marra (2001, p.267), controles internos são:

(...) todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio e o funcionamento da empresa.

Para Schmidt, Santos e Martins, (2014, p.34), a principal justificativa para que o controle seja efetivo é a de que “não existe avaliação sem controle, ou seja, se não for possível controlar, então não será possível avaliar”.

De uma forma geral, para aplicação do controle interno em uma organização se faz necessário um manual de controle interno. Conforme Dias (2010, p.43) este “representa o direcionador de todos os processos desenvolvidos pela empresa, logo, abrange a totalidade de procedimentos e rotinas necessárias para a sua aplicação”. Os manuais devem ser de fácil e rápida compreensão, para que qualquer pessoa ao ler o manual de controles internos, entenda:

- A ordem de execução das atividades;
- Como são realizados os procedimentos;
- As informações registradas nos sistemas informatizados;
- As operações automatizadas;
- Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo. (DIAS, 2010, p.45).

A elaboração dos manuais de controle interno de acordo com Dias (2010) é:

Um projeto que visa à modernização dos processos organizacionais na empresa, sua padronização, conhecimentos e aplicação por todos os funcionários, para a certificação quanto ao sucesso de sua implantação e a obtenção de todos os resultados previstos e ansiados pela alta gestão da instituição, é necessário a elaboração de um planejamento que detenha todos os pontos-chaves e etapas previstas pela sua concreta realização (DIAS, 2010, p.60). Em relação a sua eficácia é preciso verificar se as normas estabelecidas foram cumpridas de acordo com o estabelecido pelo controle interno, a implementação, alteração ou qualquer outra modificação é de responsabilidade da gestão da empresa.

“A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais”. (ATTIE, 2011, p.204). As características de um controle interno eficiente são:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições. (ATTIE, 2011, p.193).

Segundo Crepaldi, os levantamentos do sistema de controle interno são obtidos da seguinte forma:

- Leitura dos manuais internos de organização e procedimento;
- Conversa com funcionários da empresa;
- Inspeção física desde o início da operação (compra, venda, pagamentos, etc.) até o registro no razão geral. (CREPALDI, 2011, p.396).

2.2 Tipos de controles

Analisando o conceito de Controle Interno, podemos verificar que estes podem ser divididos em dois grupos, controles administrativos, que correspondem àqueles direcionados em atingir os objetivos da organização, e em controles contábeis, que representam a fidelidade da

informação em relação aos dados com o objetivo de proteger os ativos da empresa. (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2014, p.37).

De acordo com Schmidt, Santos e Martins, (2014, p.37), os controles administrativos e os controles contábeis dividem-se em:

Controles internos contábeis:

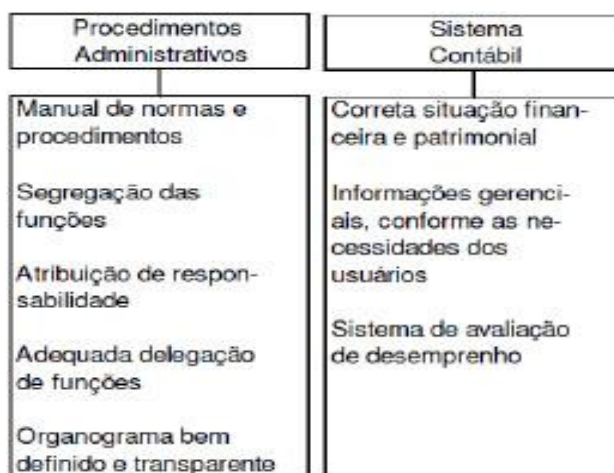
- Fidelidade da informação em relação aos dados;
- Segurança física;
- Segurança lógica;
- Confidencialidade (Privacy);
- Obediência à legislação em vigor.

Controles internos administrativos:

- Eficácia;
- Eficiência;
- Obediência às diretrizes da alta administração.

A figura 1 abaixo indica de forma simplificada os procedimentos administrativos e o sistema contábil em relação aos controles internos.

FIGURA 1 - Sistemas contábeis e de controles internos



Fonte: OLIVEIRA; DINIZ, 2001, p. 142

Conforme Attie, (2011), os controles administrativos e os controles contábeis compreendem:

- Controles administrativos – compreendem o plano de organização, sistema de autorização e aprovação e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios e desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade;
- Controles contábeis – compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis, separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores. (ATTIE, 2011, p.192-193).

2.3 Objetivos do controle interno

O sistema controle interno é de fundamental importância dentro da empresa, pois pode fazer o acompanhamento das atividades da empresa além de poder ser implantado em qualquer área da mesma. Adequando-se a um bom sistema operacional relacionado a uma boa gestão pode trazer resultados favoráveis eliminando as perdas e melhorando a produtividade.

De acordo com Attie (2010, p.159): “os objetivos de controle interno expostos visam à configuração de segurança adequada praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal”.

Segundo Oliveira e D’Ávila (2002, p. 84), o objetivo do controle é:

“Verificar a companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período”. Assegurar os cumprimentos, às políticas e normas das corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período”.

2.4 Importância do controle interno

A implantação de um sistema de controle interno, quando bem avaliado e bem estruturado pode gerar maior credibilidade, fazendo com que as informações possam ser transmitidas de forma segura, reduzir os riscos e prevenir as fraudes. Porém é preciso que se faça um acompanhamento constante, apontando os erros e as falhas e propondo sugestões de melhorias nas atividades do dia a dia das empresas. A importância do controle interno e sua continuidade pode ser analisado “a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas”. (CREPALDI, 2011, p.385).

À medida que o fluxo de informações vai crescendo se torna necessário a constituição de um controle interno mais efetivo, de forma que os objetivos da empresa possam ser atendidos, e as informações contábeis possam ser transparentes com maior credibilidade possível. Diante dessas afirmações, Almeida (2010, p. 5) completa que “com a grande expansão dos negócios, percebeu-se a necessidade de dar maior importância as normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato do administrador, não poder supervisionar pessoalmente todas as atividades”.

Cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros e avaliar a produtividade operacional. Talvez o maior desafio seja saber utilizar tais controles, aprimorando para haver de forma gradativa o desempenho da organização como um todo, tais como: Recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho (Chiavenato, 2003, p.654). O controle interno demonstra uma importância no seguinte sentido “informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa” (ATTIE, 2010, p.192).

O sistema de controle interno é de grande importância para organização, porém pode ocorrer mudanças nos processos de gestão da empresa fazendo com que os resultados de um dia possam não ser os mesmos resultados do dia seguinte. Isso está relacionado com a própria rotatividade de colaboradores, com a falta de algum recurso, entre outros fatores. Essas mudanças devem ser inseridas e atualizadas dentro do sistema.

2.5 Ineficiência do Controle Interno

De acordo com Schmidt, Santos e Martins, (2014), percebe-se que existe uma grande preocupação das organizações na criação de controles internos eficazes, porém, no processo contrário, os controles ineficientes ou em excesso quantitativo podem ser muito difícil de serem controlados e até mesmo eliminados. Na gestão de riscos organizacionais, o processo de eliminação dos controles internos é tão importante quanto a sua própria criação. Dessa forma, entende-se que os controles devem funcionar como ferramenta de auxílio e não dificultar nas operações da gestão organizacional. De acordo com alguns especialistas da área de controles internos, é preciso conhecer como os processos de controles internos foram desenvolvidos, pois dessa forma é possível evitar novos problemas, possibilitando uma avaliação e melhoria nos processos já existentes. O controle deve ser criado de forma consistente com o objetivo específico para que a análise e o planejamento possam determinar a sua funcionalidade. De acordo com alguns especialistas a melhor forma para que as organizações não sejam prejudicadas com os seus próprios controles é verificar a real necessidade de cada processo que está sendo executado. Deve ser feito um monitoramento constante nos controles atuais e verificar a real necessidade da implantação de novos controles. Esse monitoramento pode ser feito através de entrevistas com os próprios funcionários a fim de entender o fluxo das atividades e torná-las de fácil entendimento. Nesse sentido pode-se determinar a revisão dos controles em cada período programado. Após a revisão dos controles internos existentes, pode ser feito um relatório informativo sobre a qualidade da gestão de risco, e enviado aos gestores para que os mesmos tomem conhecimento dos problemas que poderão ocorrer pela ineficiência dos controles.

Segundo, Schmidt, Santos e Martins, (2014, p.59), para eliminar controles ineficazes, a Controladoria deverá classificar os controles em críticos (primários) e não críticos (secundários) e focar sua atenção no risco de eliminar os controles críticos, considerando o impacto que poderá trazer para a entidade. A eliminação dos controles não críticos ineficazes poderá ser feita de forma menos rigorosa, considerando que o impacto causado por um erro na eliminação poderá não causar significativos problemas para o processo decisório.

2.6 Controles Internos Nas Áreas Operacionais

A área financeira é um setor de grande importância dentro das organizações, no momento que a empresa inicia suas atividades, à medida que as operações vão se desenvolvendo as informações vão se tornando complexas, é preciso uma boa gestão empresarial para o desenvolvimento das atividades, como por exemplo: Movimentação de saídas e entradas de caixa, controle dos processos de compras e vendas a prazo, controle das despesas, custos e receitas, controle dos ativos, segmentação do mercado, mudanças na estrutura organizacional. Essas operações vão evoluindo aumentando os riscos para as organizações, dessa forma é preciso que a organização tenha disponível um sistema de controle interno adequado, eficiente e eficaz, que sirva como ferramenta de apoio para prevenir os erros e as fraudes na execução dos trabalhos (ATTIE, 2011).

2.6.1 Compras e Recebimentos de Materiais

Para obter-se um controle interno eficiente com relação aos procedimentos de compras, é fundamental que estas estejam segregadas das funções de recepção de mercadorias, contabilização e pagamento. Alguns dos aspectos a serem observados nesta área são os seguintes, (LISBOA, 2009):

- Existência de cadastro de fornecedores, contendo indicações dos respectivos produtos, desempenhos em fornecimentos anteriores e outras informações julgadas convenientes;
- Um “Manual de Procedimentos de Compras” em que constam todos os procedimentos básicos do departamento;
- Uma definição de quem pode autorizar compras, tendo em vista o valor e a natureza das mesmas;
- Processamento de compras exclusivamente pelo departamento de compras e mediante solicitação de outro departamento;
- Obtenção de um número pré-fixado de cotações para cada material, escolhendo-se o fornecedor que ofereça melhores condições, dentro de critérios pré-determinados (preço, qualidade, condições de pagamento, etc.);
- Rodízio de empresas fornecedoras;

- Processamento de compras pré-numeradas tipograficamente, mantendo-se controle seqüencial dos mesmos;
- Emissão dos “Pedidos de Compra” com cópia fornecendo-se vias ao órgão controlador dos pagamentos (para conferência e aprovação da fatura), à unidade requisitante (para informação de que sua solicitação foi providenciada), à área de recepção de materiais (para conferências por ocasião do recebimento), etc.;
- Obtenção do “aceite” do fornecedor no pedido de compra, após o mesmo ter sido devidamente autorizado;
- Controle de “Pedidos de Compra” pendentes, visando acionar os fornecedores no caso de atrasos, bem como para o acompanhamento de entregas parciais;
- Conferências por ocasião do recebimento do material ao que se referem a preços, especificações, quantidades, cálculos e somas da Nota Fiscal (Nota Fiscal x Pedido de Compra x Material), etc.;
- Emissão de relatórios de recebimento de materiais, pré-numerados tipograficamente, em numero adequado de vias (órgão financeiro, contabilidade, almoxarifado, etc.), devidamente assinados pelo responsável pelo recebimento;
- Encaminhamento do material ao almoxarifado imediatamente após a emissão do “Relatório de recebimento de materiais” ou da inspeção pelo controle de qualidade, caso este esteja previsto;
- Fluxo de informações que assegurem a contabilização da obrigação, inclusão nos registros fiscais, etc.

2.6.2 Vendas e Expedição de Mercadorias

É desejável nesta área, uma segregação entre as funções de venda, faturamento e expedição de mercadorias.

Alguns aspectos de controle que devem ser observados são os seguintes, (LISBOA, 2009):

- Uma política definida para fixação do crédito por classe de clientes;
- Aprovação por um funcionário autorizado, do limite individual de crédito de cada cliente, dentro da política comercial estabelecida;
- Aprovação dos pedidos de clientes pelo departamento de vendas e pelo setor de crédito e cobrança;

- Emissão de “Pedidos de Venda” internos em números de vias definido pelo sistema adotado, fornecendo-se vias ao almoxarifado (para separação do material), ao setor de faturamento (para emissão da Nota Fiscal) etc.;
- Conferências independentes das notas fiscais emitidas quanto a preços, cálculos, soma, etc.
- Conferências independentes do material a ser expedido;
- Anexação dos canhotos, comprovantes de entrega de mercadorias, ao bloco de notas fiscais;
- Sistemática definida de conferência e aprovação de devoluções de clientes, bem como de reincorporação do material ao estoque;
- Fluxo de informações que assegure os lançamentos contábeis, correspondentes à venda, inclusão nos registros fiscais, etc.

2.6.3 Contas a pagar

Na área de contas a pagar, devem estar segregadas as funções de aprovação, registro e pagamento de obrigações. Alguns aspectos de controle interno a serem considerados são os seguintes (LISBOA, 2009):

- Atribuição de numeração consecutiva às faturas e registros em controle específico;
- Controle de duplicatas ou outras obrigações por data de vencimento;
- Revisão dos documentos comprobatórios no que se refere a cálculos, somas, impostos retidos ou a recolher;
- Critérios definidos para formação de um processo de pagamento, o qual deverá ser revisado antes de seu encaminhamento para aprovação;
- Aprovação do processo de pagamento por funcionário autorizado;
- Controle numérico das Notas de Débito, decorrentes de ajustes ou devoluções, e autorização das mesmas à vista de documentos comprobatórios, por elemento não relacionado com o processamento das faturas, compras ou recepção de mercadorias;
- Confronto periódico entre o controle interno de contas a pagar e o razão geral, por elemento independente do processamento das faturas;
- Conciliação de extratos de fornecedores por elemento independente e análise das pendências.

2.6.4 Contas a Receber

É conveniente, uma segregação entre as funções de escrituração de contas a receber, controles de duplicatas e recebimentos por caixa. Alguns aspectos que devem ser considerados nesta área são os seguintes, (LISBOA, 2009):

- Existência de um controle de duplicatas quanto a sua localização física (em carteira, em bancos, com cobradores, etc.);
- Controles das duplicatas em poder de cobradores por meio de borderôs;
- Prestação de contas diárias, se possível, por parte dos cobradores externos;
- Confronto periódico entre o controle interno de contas a receber e o razão geral, e com a existência física de duplicatas;
- Controle numérico das Notas de Crédito e aprovação das mesmas por elemento autorizado não relacionado com vendas ou recebimentos, à vista de documentos comprobatórios que assegurem a procedência de sua emissão;
- Controle de adiantamentos recebidos de clientes, para entrega futura de mercadorias em contas distintas das contas a receber;
- Preparação periódica de relação de contas a receber por vencimento, investigando-se os valores em atraso, e encaminhando conta de justificativa de posição em aberto;
- Baixa de valores considerados incobráveis mediante aprovação por escrito da diretoria.

2.6.5 Pagamentos

Alguns aspectos de controle interno que devem ser considerados nesta área são, (LISBOA, 2009):

- Existência de uma política definida de aproveitamento de descontos;
- Pagamentos por cheques nominais e cruzado é obrigatório a partir de R\$ 100,00 excetuando-se valores de pequeno montante que devem ser pagos em dinheiro, por meio do fundo fixo e caixa;
- Controle da sequência numérica dos cheques emitidos, bem como dos cheques cancelados, registrando-os devidamente nos registros contábeis da empresa;

- Emissão dos cheques somente após aprovação dos processos de pagamento por funcionário autorizado;
- Envio dos cheques para assinatura, acompanhados dos processos de pagamentos;
- Assinatura dos cheques por dois funcionários autorizados independentes, examinando e rubricando cada um deles os documentos comprobatórios, por ocasião da assinatura;
- Proibição de pagamentos sem fornecimento de recibo ou quitação pelo favorecido;
- Emissão de resumo de pagamentos para conferência com os comprovantes e cheques emitidos no dia, e posterior contabilização;
- Manutenção de conta bancária.

2.6.6 Recebimento

O sistema de controle interno para recebimento de numerários deve estabelecer procedimentos que garantam que todos os valores recebidos sejam contabilizados. O numerário desviado antes da contabilização é muito mais difícil de ser detectado do que aquele que é registrado e posteriormente sonogado. Alguns aspectos de controle nesta área são, (LISBOA, 2009):

- Política de recebimento através de bancos, sempre que possível;
- Prática de cruzar os cheques recebidos e colocar o carimbo de endosso restritivo;
- Depósitos intactos dos valores recebidos, não se utilizando valores recebidos para efetuar pagamentos;
- Atendimento de clientes pelo setor de crédito e cobrança, o qual envia as duplicatas ou recibos ao caixa com protocolo, com o objetivo de dar baixa no controle de duplicatas em carteira e possibilitar posterior confronto, por elemento independente, do total de baixas com o valor do depósito bancário do dia;
- Envio dos cheques recebidos pelo correio ao banco através de relação, possibilitando, confronto com o valor do depósito bancário dos recebimentos do dia;
- Comparação do valor do depósito dos recebimentos do dia com o boletim de caixa;
- Envio da guia original do depósito bancário, devidamente autenticada pelo banco, junto com a documentação ao contador, para conferência e contabilização;
- Contabilização dos cheques recebidos de outras praças.

2.6.7 A função *Compliance* aplicada ao Sistema de Controle Interno

De acordo com a Coimbra e Manzi (2010, p.8), o termo *compliance*, “vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição”.

- **Leis, regulamentos e normas:**

Identificar quais são os reguladores, entidades de classe e principais institutos ou instituições que norteiam os segmentos aos quais a instituição financeira possui negócios, abrangendo os mercados em que atua. Criar rotina para estudo das regulamentações divulgadas e alinhar com áreas afins. Acompanhar legislações, regulamentações aplicáveis, plano de ação e efetuar o acompanhamento periódico, conforme necessário, assegurando a aderência e o cumprimento, com a comunicação tempestiva para emissão de relatório para a diretoria e/ou para o comitê da instituição. A área de *compliance* deve auxiliar para que os projetos regulatórios sejam implementados nas instituições, verificando se todos os aspectos foram avaliados e discutidos junto às áreas envolvidas.

- **Princípios éticos e normas de conduta:**

Auxiliar a elaboração e atualização de diretrizes institucionais, baseadas em padrões éticos alinhados com a filosofia da instituição, resultando na elaboração de um código de conduta acessível a todos os funcionários, com treinamentos, quando necessário.

- **Papéis e responsabilidades:**

Assegurar que o corpo funcional tenha o conhecimento de seus papéis e responsabilidades e, propiciar a comunicação entre as áreas para garantir o perfeito entendimento das fronteiras de suas atividades.

- **Políticas e normativos internos:**

Certificar-se da existência de um fluxo de aprovação dos normativos internos, definindo um prazo para sua revisão, assegurando que reflitam a realidade dos processos, atividades da instituição e demandas regulatórias. Certificar-se da existência de procedimentos, controles e políticas existentes na instituição, deixando-os disponíveis aos funcionários.

- **Sistema de segurança da informação:**

Assegurar-se da implementação de sistema que permita o acesso restrito às informações, estabelecendo um fluxo de aprovação que contemple verificar se a solicitação de acesso é pertinente e adequada ao desempenho de função do funcionário, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas e a inexistência de conflito de interesses.

- **Planos de contingência:**

Certificar-se da implementação de plano de contingência adequado para garantir a continuidade dos processos críticos da instituição, assegurando a realização de testes periódicos que atestem sua efetividade.

- **Segregação de funções:**

Certificar-se da existência de processo de criação e revisão da estrutura funcional das áreas, com distribuição de responsabilidades que contemplem a segregação de atividades que possam configurar conflito de interesses.

- **Cultura de controles:**

Fortalecer a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do sistema de controles internos na busca incessante da sua conformidade, inclusive por meio de treinamentos. Sugerir a criação de um comitê de *compliance* ou comitê de controles internos para a aprovação das políticas e discussão dos itens importantes sobre controles internos.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos foi feita uma visita à empresa com o objetivo de realizar uma análise crítica do controle interno, para avaliar os setores Administrativo e Financeiro (caixa e banco, contas a pagar e receber, vendas), Suprimentos (compras), Recursos Humanos (banco de horas, recrutamento e seleção e segregação de funções), Contabilidade (ativo imobilizado).

Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com dois colaboradores da empresa, anotação de pontos relevantes ao controle interno, diagnóstico situacional e recomendações referente aos controles internos.

Em relação à parte teórica, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental.

Segundo Vergara (2011, p.43) a pesquisa bibliográfica é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

De acordo com Vergara (2011, p.43), a pesquisa documental é:

Realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

O tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos deste projeto. Os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer-se de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los. (VERGARA, 2011, p. 56)

A pesquisa foi realizada a partir de estudo de caso, em uma micro empresa de produtos decorativos, situada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de

profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados. (VERGARA, 2011, p. 44)

O estudo foi realizado com base nas operações da organização, sendo utilizados como instrumentos de amostra todos os processos desenvolvidos na empresa.

“Amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. (VERGARA, 2011, p. 46).

Os objetos de estudo desta pesquisa foram os próprios colaboradores que desenvolvem as atividades no dia-a-dia e o diretor da empresa.

Para a realização desta pesquisa foi efetuada a coleta de dados nos documentos dos setores administrativo e comercial, com a finalidade de atingir os objetivos propostos inicialmente no trabalho.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estrutura Organizacional

4.1.1 História da RCA Produtos Decorativos

A RCA Produtos Decorativos é uma micro empresa de pequeno porte no segmento de produtos decorativos, com sede na região metropolitana de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. A empresa é constituída com quatro colaboradores, sendo dois sócios diretores, um assistente comercial e um assistente administrativo.

Todos os controles da RCA são feitos em planilhas de Excel, não existe um procedimento padrão para o controle das despesas, vendas, estoques entre outros gastos.

Sua principal atividade é venda e a comercialização de produtos que enfeitam e embelezam qualquer tipo de ambiente, seja no trabalho, no lar, no escritório, na escola, nas praças e nos jardins das nossas cidades.

A empresa foi fundada em 2007, ano em que teve início suas atividades com a venda domiciliar de produtos decorativos. O bom relacionamento com os clientes, a qualidade e os preços competitivos foram determinantes para continuidade dos negócios da empresa.

Seus principais produtos estão divididos nas linhas de plantas, arbustos, arranjos, peças de cerâmicas, peças de alumínio, peças de madeira e outros acessórios.

A cada três meses é feito o pedido de compra para reposição dos estoques. O valor de cada pedido é estimado em R\$ 6.000,00 (Seis Mil Reais), dividido em três parcelas para pagamento. As melhores vendas estão concentradas nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro. A empresa mantém um estoque regular de seus produtos, o efeito da sazonalidade quase não é percebido pelo fato dos produtos da empresa ter uma boa aceitação no mercado em quase todos os meses.

Os seus principais fornecedores são a Estrada Real localizada em Belo Horizonte/MG e a Flor Arte localizada em Recife/PE, estabelecimentos comerciais que vendem produtos decorativos para os diversos tipos de clientes, além da importação de vários artigos decorativos.

4.1.2 Missão

Oferecer aos clientes produtos que fazem sucesso no mundo decorativo com originalidade e perfeição.

4.1.3 Visão

Atender os clientes superando suas expectativas na satisfação e na qualidade dos produtos.

4.1.4 Valores

Pesquisa, desenvolvimento, inovação e originalidade são os principais valores que guiam as ações da empresa no caminho para se tornar referência nacional em decoração.

4.1.5 Mercado de atuação

A RCA é uma empresa de produtos decorativos que vende pela arte de encantar. O comércio varejista é o seu principal ponto forte, seus clientes estão distribuídos na grande Belo Horizonte e região metropolitana. Abaixo alguns produtos de destaque da RCA:

FIGURA 2 – Produtos Comercializados



Folha de Cerâmica



Pote decorativo de Cerâmica Vermelho



Arbusto - Piteira



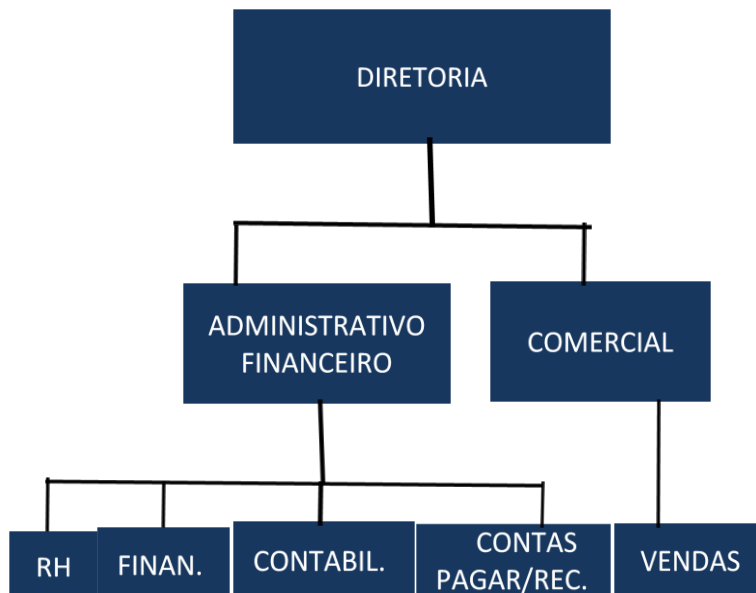
Peça de Madeira Modelo Coala

Fonte: www.estradareal.com.br

4.1.6 Organograma

As principais características do organograma apresentado refere-se a uma estrutura simples de hierarquia de comando, alta centralização de funções, poder de decisão é tomado somente pela diretoria e baixa departamentalização. Todas as decisões e controle da empresa estão centralizados em uma única autoridade que está no nível mais alto do organograma.

FIGURA 3 - Organograma



Fonte: Construído pelo autor

5. AVALIAÇÃO DA AUDITORIA DE CONTROLE INTERNO

5.1 Visão geral

No ano de 2015 no período de Março a Abril iniciou-se o levantamento das informações dos processos nas áreas da RCA, com o objetivo de verificar a existência e adequação dos principais controles internos referente as seguintes áreas:

- Estrutura Organizacional;
- Recursos Humanos;
- Administrativo;
- Financeiro;
- Contabilidade;

Nas análises realizadas foram observados alguns pontos de fragilidades dos controles internos, as quais requerem ações imediatas dos gestores, com o intuito de mitigar os riscos envolvidos. Desta forma, a partir da página seguinte, foram apresentadas algumas informações com algumas observações.

5.2 Análises e recomendações

5.2.1 Recursos Humanos

5.2.1.1 Banco de horas

Em relação ao controle do banco de horas, foram feitos os seguintes comentários:

- a) Não existe, inclusive, uma regulamentação ou normatização que defina os procedimentos, as responsabilidades, as políticas e os fluxos de informações relacionadas com as operações desenvolvidas no controle de banco de horas.

b) A principal causa da falta de controle destes registros é que a empresa não obedece as normas da legislação trabalhista, sujeito a uma possível ação na justiça por horas não computadas ou não confirmadas como devidas a determinado colaborador.

Recomendações:

- Manual da organização, aprovado pela diretoria, da política de banco de horas e compensação de faltas;
- Formulário em papel para registrar o banco de horas e compensação de faltas dos funcionários. Deverá ser assinado pelo colaborador e, aprovado ou não, pelo superior mais próximo.

5.2.1.2 Recrutamento e Seleção

Em relação ao Recrutamento e Seleção, foram feitos os seguintes comentários:

- a) Ao questionar a empresa RCA sobre os procedimentos para contratação, foi informado que não existe um processo definido para análise de currículo, entrevistas e testes psicológicos. Adota-se o critério de indicação de pretendentes pelos colaboradores, levando somente a experiência em empregos anteriores para exercício da função.
- b) Não existe uma política ou norma interna que estabeleça os procedimentos, as responsabilidades, os fluxos de informações relacionadas com as operações desenvolvidas na contratação e seleção de colaboradores.

Recomendações:

- Estabelecer novos critérios de recrutamento e seleção, tomando como base o modelo tradicional de profissionais que atuam no mercado de trabalho.
- Recrutar e selecionar pessoas adequadas para o desempenho das funções exigidas pela empresa.
- Elaborar um plano de carreira aprovado pela direção.

5.2.2 Administrativo e financeiro**5.2.2.1 Segregação de Funções**

Em relação à Segregação de Funções, os seguintes comentários foram feitos:

a) Em entrevista com a Sr. Denis Jose Almeida, administrativo da RCA, foi relatado que a maioria dos trabalhos ligados ao administrativo da empresa RCA são de sua responsabilidade, como compras, contas a pagar, controle do fundo fixo, tesouraria, e outras demandas que venham a surgir. Conseqüentemente gerando a perda de qualidade e impacto na execução dos serviços que a empresa se propõe a entregar.

Recomendações:

- Elaboração de manual interno de organização contendo as atribuições e responsabilidades dos colaboradores, definindo claramente as funções inerentes ao cargo ocupado. Deve ser aprovado pela diretoria;
- Procedimentos sobre as principais atividades da empresa, também definidos no manual interno;
- Estabelecimento de fluxogramas nos setores da empresa;
- Definição da hierarquia das funções e confecção de uma matriz de responsabilidades.

5.2.2.2 Caixa e banco

Em relação ao Caixa, foram feitos os seguintes comentários:

- a) O caixa da RCA é de responsabilidade do colaborador Denis Jose. Foi percebido que não existe um valor estipulado para o fundo fixo e, inclusive, não existe assinatura de um termo de responsabilidade, atestando a legitimidade deste controle.
- b) Os sócios diretores não fazem conferência sobre o valor do caixa, com o objetivo, portanto, de validar os montantes e os documentos que compõem o movimento financeiro diário.
- c) Em relação à prestação de contas, foi percebido a falta de um padrão que ateste a realidade do que foi gasto ou consumido, ficando todo o controle sob a responsabilidade do funcionário Denis.
- d) Todo o controle da prestação de contas é feita em uma planilha de Excel. Após a composição dos valores, a planilha é impressa para simples conferência.

Recomendações:

- Criação de um manual de instruções a respeito da movimentação financeira diária, do fundo fixo e prestação de contas;
- Mapa com a programação financeira e orçamentária anual;
- Sistema de aprovação de prestação de contas. Aprovação feita pela liderança com aval da diretoria;
- Boletim de fundo fixo com a finalidade de prestação de contas dos valores pagos através do caixa;
- Relatórios de prestação de contas e adiantamentos de viagens;
- Conferência do caixa feito pelo setor responsável, atestando a veracidade das informações do caixa;

- Criação de termo de responsabilidade para ser assinado pelo responsável pelo caixa, evitando assim possíveis quebras.

5.2.2.3 Compras e Contas a Pagar

Em relação as Compras e o Contas a Pagar, foram feitos os seguintes comentários:

- a) De acordo com o colaborador Denis Jose, foi informado que todas as compras da empresa RCA são de sua responsabilidade, onde não existe um processo de aprovação e autorização pela direção.
- b) A falta de definição de uma pessoa responsável pela aprovação das compras, prejudica a integridade das atividades do contas a pagar, gerando reflexos nas contas do passivo das demonstrações.

Recomendações:

- Determinar diretrizes de compras e criar um procedimento específico;
- Estabelecer controles de compras com sistema de aprovação do líder ou diretoria;
- Planejamento de compras conforme diretriz orçamentária anual;
- Criação de cadastro de fornecedores com objetivo de criar indicadores de qualidade;
- Realizar a cotação de preços junto aos fornecedores a fim de obter as melhores condições comerciais;
- Criação de ordem de serviço, autorizando a compra, assinado pelo líder.

5.2.2.4 Vendas e contas a receber

Em relação às Vendas e o Contas a Receber, foram feitos os seguintes comentários:

- a) Todas as vendas e negociações de condições de pagamentos são feitas pelo sócio diretor, não existe uma equipe comercial definida.
- b) Não existe nenhum tipo de critério referente as vendas à vista e as vendas a prazo.
- c) Não é feito análise de crédito do cliente, as vendas são feitas de forma aleatória.

Recomendações:

- Mapeamento da capacidade de distribuição da empresa;
- Alocação dos custos comerciais em função dos projetos que a empresa se propõe a realizar;
- Estabelecer controles que garantem que os recebimentos sejam contabilizados na época certa;
- Realizar a conciliação bancária a fim de garantir o recebimento dos recursos em conta corrente, através de um cadastro de pagamentos a receber;
- Criação de base cadastral para avaliação do risco de crédito, inadimplência.

5.2.3 Contabilidade

5.2.3.1 Análise das Demonstrações Contábeis

Em relação à Análise das Demonstrações Contábeis, foram feitos os seguintes comentários:

- a) Foi verificado a inexistência das demonstrações contábeis da RCA. Mesmo sabendo da sua real e vital importância, o sócio diretor Ronnie Cesar de Almeida disse que está em estudo o planejamento de um projeto para implantação de uma contabilidade terceirizada.
- b) Os controles que são feitos em planilhas de Excel pela RCA são inconsistentes, precisando de ajustes e correções.

Recomendações:

- Implantação de um Software específico como módulo de contabilidade a fim de garantir a integridade dos registros contábeis;
- Elaboração de um sistema de conferência de cálculos e conceitos na avaliação de ativos e passivos;
- Estabelecer metodologia de confrontos entre ativos e registros contábeis;
- Análise mensal e anual da performance empresarial.

5.2.3.2 Ativo Imobilizado

Em relação ao Ativo Imobilizado, foram feitos os seguintes comentários:

- a) O ativo imobilizado da RCA está distribuído na seguinte composição: No grupo **VEÍCULOS**, encontram-se uma Towner ano 2008 avaliada em R\$ 15.000,00 (Quinze Mil Reais), um Corsa ano 2003 avaliado em R\$ 11.000,00 (Onze Mil Reais), uma moto Honda Bis ano 2003 avaliada em R\$ 4.400,00 (Quatro mil e Quatrocentos Reais). No grupo **MÓVEIS E UTENSÍLIOS** estão distribuídos os seguintes objetos, 01 balcão, 05 cadeiras, 01 calculadora e 20 prateleiras avaliados em R\$ 9.000,00 (Nove Mil Reais).
- b) A RCA não faz controle sobre o seu ativo imobilizado.
- c) Se a empresa não adota o procedimento de comparar os ativos com os registros contábeis, fica em aberto a possibilidade de desfalques sem que este fato seja descoberto por muito tempo.
- d) A empresa deve estabelecer procedimentos de forma que os seus ativos sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade, cujo objetivo é a detecção de desfalques de bens ou até mesmo o registro contábil inadequado de ativos.

Recomendações:

- Contagem física dos bens da empresa e comparação com os respectivos saldos nas demonstrações contábeis;
- Realizar um inventário físico do ativo imobilizado, confrontando com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral;
- Reconhecimento da depreciação mensal.

6. CONCLUSÃO

Ao avaliar o controle interno da empresa RCA Produtos Decorativos, atentou-se para a falta de controle das rotinas internas e de procedimentos no geral. O não estabelecimento de um manual da organização compromete o desempenho das atividades da empresa, influenciando significativamente nas atividades produtivas da empresa.

A responsabilidade pelas atividades administrativas está centralizada em um único funcionário administrativo, o Sr. Denis Almeida, que fica sobrecarregado pelas várias funções e reportando sempre aos sócios. Se o funcionário for desligado da empresa, a acumulação das funções e centralização das informações administrativas poderá ser prejudicial, comprometendo a qualidade dos trabalhos.

Alguns pontos críticos levantados está relacionado com o caixa da empresa, onde não existe um controle efetivo na composição de seus montantes, podendo a empresa incorrer em desvios, faltas, quebras, entre outros desfalques.

Diante da situação, ficou evidenciado a existência de fragilidades no controle interno, as quais requerem implementações, modificações sistêmicas e de procedimentos com o objetivo de proporcionar uma maior eficiência e segurança operacional.

Conforme levantamento das informações, os processos analisados de uma forma geral dentro das áreas de Recursos Humanos, Administrativo, Financeiro e Contabilidade da RCA Produtos Decorativos foram insatisfatórios, o que significa que os controles sobre os riscos inerentes e residuais identificados foram considerados como “Insuficientes”.

Desta forma, foi requerido que a Administração da RCA Produtos Decorativos estabeleça e formalize os controles internos necessários para mitigação dos riscos envolvidos e incremento de segurança operacional.

Como recomendação foi sugerido a direção da RCA Produtos Decorativos, a elaboração de um manual interno, contendo regras uniformes, normatização e eficiência que possam evitar a ocorrência de erros de execução em suas atividades. Informar aos funcionários sobre suas funções, tarefas a cumprir e a responsabilidade na execução de cada trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOYNBOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**; tradução: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 770 p.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. 149 p.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Atlas, 2001. 607 p.

LISBOA, Ibraim. **Manual de Auditoria Interna** – Conceitos e práticas para implementar a auditoria interna. Curitiba: Maph, 2009. Disponível em: <
http://www.maph.com.br/product_info.php?

OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ, André Filho. **Curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001. 216 p.

OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & DÁVILA, Marcos Zähler. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCHMIDT Paulo, SANTOS José Luiz & MARTINS Marco Antônio dos Santos. **Manual de Controladoria**, São Paulo, Editora Atlas S.A. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO

Papel de Trabalho: Todas as Áreas.....	41
Papel de Trabalho: Todas as Áreas.....	42
Papel de Trabalho: Recrutamento e Seleção.....	43
Papel de Trabalho: Recursos Humanos.....	44
Papel de Trabalho: Contabilidade.....	45

Tabela de Qualificação	A: Muito Bom	B: Bom	C: Regular	D: Insuficiente	E: Deficiente
-------------------------------	--------------	--------	------------	------------------------	---------------

**Auditoria
Interna**



Unidade / Filial: RCA Produtos Decorativos

Área: Todas as Áreas

Exame: 1 – Procedimento Operacional Padrão

Período analisado: 01/03/15 a 31/03/15 Data do exame: 26/4/15

Passos do Programa: 1.1

1.1) Verificar a existência de Normas e Procedimentos Internos:

- a) Não existe controle interno específico na empresa;
- b) As solicitações de pagamentos, recebimentos, reembolsos é feito através de solicitação por e-mail, enviado para O Sr. Denis;
- c) Não existe orçamento das despesas operacionais;
- d) Não existe nenhum tipo de formulário padrão da empresa.

PREPARADO POR:	VISTO POR:	REVISADO POR:	REF.:
----------------	------------	---------------	-------

**Auditoria
Interna**



Unidade / Filial: RCA Produtos Decorativos

Área: Todas as Áreas

Exame: 1 – Segregação de Função

Período analisado: 01/03/15 a 31/03/15 Data do exame: 26/4/15

Passos do Programa: 1.2

1.2) Verificar a existência de Segregação de Função:

- a) A maioria dos trabalhos administrativos são feitos pelo Sr. Denis Jose Almeida;
- b) Os trabalhos são executados de acordo com a demanda da empresa;
- c) De acordo com o Sr. Denis não existe um planejamento em relação a segregação de função;
- d) Os trabalhos externos também são executados pelo Sr. Denis.

PREPARADO POR:

VISTO POR:

REVISADO POR:

REF.:

**Auditoria
Interna**



Unidade / Filial: RCA Produtos Decorativos

Área: Recursos Humanos

Exame: 1 – Recrutamento e Seleção

Período analisado: 01/03/15 a 31/03/15 **Data do exame:** 26/4/15

Passos do Programa: 1.3

1.3) Ao efetuar in loco o levantamento dos processos de Recrutamento e Seleção

Verificou-se os seguintes pontos:

- a) Não existe um procedimento específico para contratação de funcionários, a seleção é feita por indicação dos colaboradores ou diretamente pelo sócio diretor;

- b) A experiência adquirida em empregos anteriores é o suficiente para contratação.

PREPARADO POR:

VISTO POR:

REVISADO POR:

REF:

**Auditoria
Interna**



Unidade / Filial: RCA Produtos Decorativos

Área: Recursos Humanos

Exame: 1 – Controle do Banco de Horas

Período analisado: 01/03/15 a 31/03/15 **Data do exame:** 26/4/15

Passos do Programa: 1.4

1.4) Ao verificar o banco de horas dos colaboradores lotados na RCA atentou-se para os seguintes pontos:

- a) Verificar in loco se tem colaboradores com excesso de banco de horas;
b) Verificar in loco se tem colaboradores com saldo negativo no banco de horas.



Nome do Colaborador	Cargo	Banco de Horas	Passos do Programa	
			1.4 a)	1.4 b)
Ronnie Cesar de Almeida	Sócio Diretor	29:00	✓	✗
Rosanea Nunes	Sócia	4:00	✗	✓
Guilherme Oliveira	Assistente Com.	35:00	↓	↓
Denis Jose Almeida	Assistente Adm.	48:00	↓	↓

Legenda:

Conforme relatório de Banco de Horas dos Colaboradores:

✓ Sem exceção

✗ Com exceção

Nota Explicativa:

- a) Não existe uma política para redução ou adequação do banco de horas dos funcionários;
b) Não existe a folha de ponto para assinatura do funcionário.

PREPARADO POR:

VISTO POR:

REVISADO POR:

REF.:



Unidade / Filial: RCA Produtos Decorativos

Área: Contabilidade

Exame: 1 – Ativo Imobilizado

Período analisado: 01/03/15 a 31/03/15 **Data do exame:** 26/4/15

Passos do Programa: 1.5

1.5) Ao analisar in loco o Ativo Imobilizado, foi verificado os seguintes pontos:

- a) O Ativo Imobilizado está lotado na unidade;
b) O Ativo Imobilizado está com a plaqueta de identificação.



Descrição do Ativo Imobilizado	Plaqueta de Patrimônio	Valor Original
Veículos	Não Possui	R\$ 30.400,00
Balcão	Não Possui	R\$ 5.000,00
Cadeira de Ferro	Não Possui	R\$ 820,00
Prateleiras	Não Possui	R\$ 3.000,00
Calculadora	Não Possui	R\$ 80,00

Passos do Programa	
1.5 a)	1.5 b)
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓
✓	✓

Legenda:

✓ Sem exceção

✗ Com exceção

- a) Não existe controle dos bens patrimoniais da empresa;
b) Não tem plaqueta de identificação do bem patrimonial.

PREPARADO POR:	VISTO POR:	REVISADO POR:	REF.:
----------------	------------	---------------	-------

