

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

CELIANE FIRMINO SILVA

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DE UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO**

Belo Horizonte
2012

CELIANE FIRMINO SILVA

**A AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DE UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO**

Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Auditoria Externa.

Área de concentração: Controle Interno

Orientador: Prof. João Aristides de Moraes

Belo Horizonte
2012

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o sistema de controle interno de uma empresa de médio porte, no setor de tecnologia da informação de Belo Horizonte, como ferramenta importante para garantir a fidedignidade das informações. O referencial teórico fundamentou-se em autores de Contabilidade, notadamente de Auditoria, como Willian Attie, Marcelo Cavalcante dentre outros autores. A metodologia adotada apresentou revisão bibliográfica do tema, um estudo de caso descritivo. Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa na empresa estudada, com aplicação de questionário a responsável pela controladoria da empresa e demais funcionários do departamento financeiro, que apresentou percepção positiva sobre a importância da avaliação do sistema de controle interno, auxiliando a gestão. O uso eficiente de uma avaliação no sistema de controle interno na empresa proporcionará aos gestores, maior controle, bem como transparência. Diante desse contexto, a pesquisadora teve o objetivo de avaliar a eficácia do sistema dos controles internos na empresa, avaliando se esses controles permitem garantir ao usuário da informação a fidedignidade devida e necessária. Com o resultado da pesquisa e avaliação dos controles internos da empresa em estudo. Observou-se a existência desses, entretanto apresentou algumas falhas, as quais deverão ser corrigidas.

PALAVRAS-CHAVES: Controles Internos; Segurança da Informação; decisão.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the internal control system of a medium-sized company in the sector of information technology in Belo Horizonte, as an important tool to ensure the reliability of the information. The theoretical framework was based on the authors of Accounting, Auditing notably, as William Attie, Marcelo Cavalcante among other authors. The methodology presented literature review of the subject, a descriptive case study. For data collection, a survey was conducted in the company studied, with a questionnaire responsible for controlling the company and other employees in the finance department, which had positive perceptions about the importance of assessing the internal control system, helping the management. The efficient use of an evaluation system of internal control in the company will provide managers greater control and transparency. In this context, the researcher aimed to evaluate the effectiveness of the system of internal controls within the company, evaluating whether these controls allow the user to ensure the reliability of the information necessary and proper. With the result of research and evaluation of internal controls of the company under study. We observed the existence of these, however had some flaws, which should be corrected.

KEYWORDS: Internal Controls, Information Security decision.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ORGANOGRAMA 1 - ESTRUTURA DA CONTROLADORIA	32
ORGANOGRAMA 2 - ESTRUTURA DE FINANÇAS	33
ORGANOGRAMA 3 - PROCESSO DE COMPRAS	42
ORGANOGRAMA 4 - PROCESSO DE CAIXA.....	49
ORGANOGRAMA 5 – PROCESSO DE FATURAMENTO	60

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 - TEMA E PROBLEMA.....	8
1.2 – OBJETIVOS	8
1.3 – METODOLOGIA.....	9
1.4 – JUSTIFICATIVA.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 - AUDITORIA INTERNA.....	12
2.1.1- <i>Riscos da auditoria interna</i>	14
2.1.2 - <i>O auditor interno</i>	16
2.2- CONTROLE INTERNO.....	17
2.2.1 - <i>Objetivos e importância dos controles internos</i>	19
2.2.2 – <i>Responsabilidades</i>	20
2.2.3 – <i>Segregação de funções</i>	21
2.3 - SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	22
2.3.1 – <i>Objetivos do sistema de informação gerencial</i>	24
2.4 – AUDITORIA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	25
2.5 - AUDITORIA DE PROCESSOS	27
2.6 - CONTROLADORIA	29
2.6.1 - <i>Como a auditoria interna auxilia a controladoria</i>	30
2.7 - GESTÃO FINANCEIRA INTEGRADA.....	33
3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	36
3.1 - ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	36
3.2 – ESCOPO DA PESQUISA	37
3.3 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO	38
3.4 – PROCESSO DE COMPRAS.....	41
3.4.1. - <i>Descrição dos procedimentos de controle interno do setor de compras</i>	41
3.4.2 – <i>Análise e sugestões dos processos de Compras</i>	45
3.5 – PROCESSO DE CAIXA	47
3.5.1 - <i>Descrição dos procedimentos de controle interno do setor Caixa</i>	47
3.5.2 – <i>Análise e sugestões dos procedimentos de Caixa</i>	51
3.6 – PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A PAGAR	53
3.6.1 - <i>Descrição dos procedimentos de controle interno do setor de Contas a Pagar</i> ...	53
3.6.2 – <i>Análise e sugestões dos procedimentos do setor de contas a pagar/bancos</i>	56
3.7 – PROCESSO DE CONTAS A RECEBER/FATURAMENTO	57

3.7.1 - <i>Descrição dos procedimentos de controle interno do setor contas a receber</i>	57
3.7.2 – <i>Análise e sugestões dos procedimentos de contas a receber</i>	60
3.8 – CONTROLE FINANCEIRO	62
3.8.1 – <i>Sugestões para o controle financeiro</i>	62
3.9 – GESTÃO DE PESSOAS	63
3.9.1 – <i>Sugestões para a Gestão de Pessoas</i>	66
4 – CONCLUSÃO	68
4.1 - QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS	68
4.2 - CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	69
4.3 - RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	71
REFERÊNCIAS	72
ANEXOS:	73
ANEXO 1- QUESTIONÁRIO APLICADO E RESPONDIDO PELA DIRETORA DE CONTROLADORIA DO GRUPO “ABC LTDA.”	73

1. INTRODUÇÃO

1.1 - Tema e Problema

A grande expansão no mercado empresarial, recente a necessidade em auferir instrumentos estratégicos, que possibilite a tomadas de ações precisas, dentre estes instrumentos destaca-se o aprimoramento das atividades internas, através de um controle interno efetivo, tema este seguido pelos parâmetros de governança corporativa e novo mercado. A evolução tecnológica proporciona uma tendência maior à atenção para harmonização do conjunto de informações disponíveis, de forma que a avaliação constante nos controles internos indica a consistência dos mesmos e identifica o comprometimento da continuidade do fluxo das operações.

Um controle interno bem estruturado garante a integridade dos registros e auxilia na segurança da administração para buscar os objetivos estabelecidos, com o uso contínuo do controle interno, visa-se minimizar erros e falhas no processo. Ressalta-se que mesmo um excelente controle interno é suscetível a falhas, tendo em vista que todo e qualquer sistema necessita de avaliação sobre seus métodos, qual a importância da avaliação do controle interno para garantir a segurança da informação?

A avaliação do controle interno busca analisar a eficácia do processo interno de uma organização, identificando assim os riscos que alcancem negativamente os objetivos empresariais preestabelecidos com relação à segurança da informação direta ou indiretamente.

1.2 – Objetivos

Este trabalho tem como objetivo mensurar a importância dos controles internos no contexto da segurança da informação, através da realização de avaliação e análise nos controles internos, de uma empresa do segmento de tecnologia da informação, identificando as

conformidades e aplicabilidades desses controles existentes. Verificando assim, a eficiência para atender a demanda da administração e se os mesmos proporcionam um ambiente seguro para o sistema de informações. Dentro desse contexto busca-se através da realização de análise nos controles internos, especificamente no departamento financeiro, identificar os pontos fortes e fracos nos processos realizados.

Seguem como objetivos específicos deste trabalho a descrição dos processos internos do departamento financeiro da empresa e dos setores diretamente ligados a esse, na identificação das áreas que apresentem maiores inconformidades administrativas e validar se os controles atendem a segurança da informação.

1.3 – Metodologia

A ciência tem como característica a utilização de métodos que ajudam na busca dos objetivos idealizados pela pesquisa, são os métodos científicos que irão permitir ao pesquisador, no decorrer da pesquisa, melhores análises e decisões. (LAKATOS; MARCONE, 1992)

Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica descrita por Fachin como:

O conjunto de conhecimentos reunidos nas obras, tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa (FACHIN, 1993, p. 102).

Levando em consideração a natureza, esta pesquisa é classificada como descritiva, pois apresenta descrição dos procedimentos internos, coleta e registro de dados da empresa. A pesquisa descritiva estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. (VERGARA, 2005)

A pesquisa de campo que é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA 2005). Aplicou-se neste trabalho, questionário direcionado, abordando análises do controle interno do departamento financeiro, também, foram realizadas entrevistas formais e informais com funcionários da empresa.

Realizou-se visita a empresa do setor de tecnologia da informação, ocasião em que se apresentou a estrutura organizacional empresarial e a descrição dos controles internos da empresa, contando também com o acesso a organogramas e observação constante.

Pretendeu-se seguir os três processos de avaliação de controle descritos por Jund (2002):

Avaliação do controle interno, assim descritas:

- a) o levantamento geral do sistema - seu objetivo é obter informação a respeito de como o sistema funciona, sendo alcançado perante uma discussão com as pessoas envolvidas com o controle.
- b) a avaliação propriamente dita do sistema - após ser analisado e documentado o sistema de controle interno, deve ser feita a avaliação que dê credibilidade ao administrador sobre o funcionamento do setor fiscal da empresa.
- c) a realização dos testes de observância - a última etapa do processo de revisão e avaliação do sistema de controle interno é a realização dos testes de cumprimento. (...) deve-se sim ser constatado como funciona o sistema, pois pode ser encontrada uma diferença entre o que se foi constatado e o que é de fato aplicado na empresa. JUND, (2002, p. 237),

1.3 – Justificativa

A expansão das atividades empresariais, desperta a preocupação da administração em controlar as informações internas de forma precisa e eficiente, o controle interno é uma ferramenta importante para atender essa demanda da administração, salvaguardando os ativos, comprometendo-se como a eficiência operacional e cooperando para aderência das políticas definidas pela direção.

Quando se realiza avaliação no controle interno de uma organização é possível identificar dentro dos controles falhas, conluios e ameaças com o intuito de corrigir e aprimorar, confirmando o controle interno como ferramenta importante e indispensável no processo de gestão.

O trabalho tem a pretensão de contribuir com a administração da empresa, com a análise do controle interno, avaliando os controles existentes para agregar valor. Justificando-se pela extrema importância do controle interno no departamento financeiro, garantindo a administração maior tranquilidade quanto à verificação dos procedimentos e a organização das entradas e saídas de recursos. O controle interno efetivo é uma ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelo fluxo de operações internas de uma organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna pode ser definida como uma avaliação independente das operações realizadas por uma organização, auxiliando na identificação de áreas problemáticas, controles, sistemas etc., desenvolvendo e aplicando correções como apoio interno da empresa. Segundo Attie (2007, p. 5) “a auditoria interna, como um todo precisa ter amplo, livre e irrestrito acesso a todas as atividades da empresa, registros, propriedades [...]”. Todos os procedimentos realizados pelo pessoal da empresa precisam ser examinados pela auditoria interna, afim, de serem validados quanto a sua efetividade para empresa.

A contabilidade é um dos setores mais favorecidos pela auditoria interna, pois a auditoria tende a identificar todos os processos que ocorrem dentro da empresa. Conforme Franco, (1992, p. 22) “a auditoria é a técnica contábil utilizada para avaliar essas informações, constituindo assim, complemento indispensável para que a contabilidade atinja plenamente a sua finalidade”.

É competência da auditoria interna, acompanhar, verificar e avaliar ações efetuadas pelos departamentos, sempre embasada na política interna da organização, e em conformidade com a Lei, validando assim os controles internos e demais procedimentos, emitindo relatórios sobre as transações realizadas na empresa.

Attie assim define a auditoria interna:

A auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa organização. A proposta da auditoria é auxiliar os membros da administração a

desincumbirem se eficazmente de suas responsabilidades. Por tanto a auditoria deve lhes fornecer análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas as atividade examinadas. (ATTIE, 2007, p. 7).

Os trabalhos realizados pela auditoria interna têm como finalidade auxiliar a administração no desempenho de suas atividades, proporcionando uma garantia razoável de que os controles internos, administrativos e de governança estejam funcionando de acordo com o planejado, na aplicação da auditoria interna também é possível avaliar as metodologias usadas em cada processo, quanto à eficiência e economicidade. Deve-se agregar valor à gestão com objetividade, através do acompanhamento dos processos de trabalho, onde todos os sistemas, funções, atividades e operações podem ser sujeitos a avaliações (CONAB, 2008).

Inicia-se o trabalho de auditoria com o planejamento, extremamente importante para identificar a amplitude e a época do trabalho a serem realizados, mediante a relevância de cada processo dentro das diretrizes da administração da empresa, e com a oportunidade das funções operacionais. Segundo Zanella; Cândido (2002, p. 16) “o roteiro indica os itens mais relevantes de cada verificação para orientar o auditor quanto às técnicas a serem aplicadas e os aspectos mais relevantes a serem examinados”. O planejamento abrange o detalhamento dos objetivos pretendidos.

O trabalho é também determinado de acordo com as funções operacionais, os exames são contínuos e tem o foco cada vez mais, na eficiência funcional. Para Franco o objeto da auditoria é:

O objeto da auditoria é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais (FRANCO, 1992, p.25).

A auditoria interna é estruturada de acordo com a necessidade da empresa, seu porte e setores, para as empresas de pequeno porte não há grande necessidade de um departamento específico de auditoria interna, pois os procedimentos tendem a se apresentar em menor escala, tornando custo e benefício desfavoráveis. Já as empresas consideradas de grande ou médio porte, deverão se preocupar com a implantação do departamento de auditoria interna.

Sobre a comunicação Attie define:

O processo de comunicação é fundamental, pois formaliza todo o serviço realizado, uma vez que dá a informação às pessoas que necessitam não só saber dos resultados, mas que também possam ter segurança de que os processos e os controles são efetivos, ou em sua ausência determinar a sua pronta solução. (ATTIE, 2007, p.10).

A comunicação dos trabalhos realizados pela auditoria interna é de extrema importância para à administração, uma informação correta e justa no momento desejado, valoriza o trabalho de auditoria interna com dinâmica e acessibilidade, de acordo com Attie (2007, p.12): “colocando-lhe boa técnica, redação adequada, interpretação factual, clareza, tom cordial e jamais perder a oportunidade de emití-lo no momento oportuno que causa maior impacto”.

2.1.1- Riscos da auditoria interna

Quando se refere aos riscos, estes são utilizados, na fase do planejamento, indispensavelmente nas auditorias externas, já na auditoria interna os riscos se apresentam em menor escala, pois o auditor interno se encontra dentro da empresa todos os dias, facilitando a monitoração dos processos. Mas, isso não significa que os riscos não existam para o auditor interno, possivelmente situações de desconforto poderão surgir no decorrer do trabalho, impedindo que o auditor interno relate uma opinião precisa sobre determinado procedimento.

Vidal (2006, p.23) define os riscos como: “representa uma possibilidade, ou seja, trata-se de algo que existe e pode ocorrer, mas isso não quer dizer que sua ocorrência seja líquido e certa”.

O gerenciamento dos riscos corporativos tornou-se preocupação para os administradores, este ambiente em crescente globalização permite à auditoria interna aumentar o seu valor na organização, focando essa preocupação com relação à gestão de riscos.

Na realização dos trabalhos de auditoria interna, os riscos podem ser classificados em baixo, médio e alto. Os riscos baixos e médios sofrem averiguações normalmente, mas o foco principal na identificação dos riscos são os de alto risco, pois estes alteram certamente o resultado da empresa. Para Martins risco de auditoria é:

Risco de auditoria é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada sobre demonstrações contábeis significantes incorretas. A análise dos riscos de auditoria deve ser feito na base do planejamento dos trabalhos considerando a relevância em dois níveis gerais e específicos (MARTINS, et. al., 2008, p.32).

Os riscos estão relacionados à possibilidade de não atingir satisfatoriamente aos objetivos esperados, para isso devem ser observados e comunicados os limites da auditoria a ser aplicada, complexidade, volume e a responsabilidade (ATTIE, 2008).

O auditor como qualquer outro profissional, está passivo de cometer erros, portanto, faz se uma projeção de onde se extrairia informações com menor grau de precisão, assim o auditor pode mapear os riscos do seu trabalho e trabalhar nas fraquezas encontradas nos processos.

2.1.2 - O auditor interno

O auditor interno é um funcionário da empresa, subordinados ao departamento de auditoria interna ou a alta administração, segundo Attie (2007, p. 40) “O auditor interno, não obstante sua posição funcional deve preservar sua autonomia profissional”, esse profissional conta como o apoio da administração da empresa, é seguidor das condutas éticas dispostas no código de ética da empresa, acompanhado com o código de ética designados a sua profissão. Sobre o desempenho da função Attie continua:

O desempenho da função do auditor exige certas qualidades e um padrão rígido de comportamento. O auditor tem a responsabilidade de se conduzir de tal forma que sua fé e integridade nunca mereçam reparos. A administração da empresa espera que a auditoria, como um todo, possa ser encarada como a presença física desta, educando e sensibilizando todo o pessoal da empresa a trilhar o caminho proposto para consecução de seus objetivos (ATTIE, 1987, p. 51).

Dentre os principais objetivos do auditor interno na prática de sua profissão estão: verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar as necessidades de aprimorar as normas internas vigentes, assim como a criação de novas normas internas; efetuar auditoria nos diversos processos internos, a fim de identificar a realidade dos fatos e manter a veracidade das informações examinadas.

O auditor interno deve observar determinados princípios, de acordo com Zanella; Cândido (2002, p.18) “descrição e reserva com relação aos fatos; postura crítica e construtiva na apresentação dos fatos; observação das normas internas dos setores; fundamentar os fatos abordados com documentação hábil; apurar fatos e resolver casos”, tais argumentações devem constar no trabalho de um auditor interno.

São aspectos relevantes e necessários no perfil de um auditor interno, a responsabilidade, a ética, a objetividades, a boa capacidade de relacionamento pessoal e o desenvolvimento

profissional com base no conhecimento dos processos da empresa, com boa capacidade de análise (CONAB, 2008).

Para que seja desenvolvido um trabalho que atenda a administração da empresa, o auditor deve estar bem informado dos controles internos, assim como das práticas de auditoria, sem dispensar as leituras diárias, ricas em novas informações, bem como, conhecer a estrutura jurídica, para uma correta interpretação dos atos e fatos contábeis, que passam atualmente por mudanças significativas, isto é, deve manter-se atualizado.

Semelhante à função do auditor interno temos a definição de Martins (2005) quanto à sua formação, a saber:

A formação profissional e técnica de um auditor fiscal deve ser eclética. Ele deve conhecer direito tributário e deve dominar os conceitos fundamentais de contabilidade, do direito civil, societário, trabalhista e previdenciário. Esta exigência requer um acompanhamento das questões que são discutidas em cada momento e a decisões dos tribunais que estão sendo proferidas e ele deve ser capaz de fazer prognoses sobre as decisões futuras (MARTINS, 2005 p.6).

As características devidas pelo auditor fiscal, segundo Martins et. al. (2008), também podem ser aplicadas ao auditor interno, uma vez que exercerá controle também em âmbitos fiscais, manter bom relacionamento com as áreas auditadas, permitindo realização de trabalhos partilhados segundo habilidades pessoais.

2.2- CONTROLE INTERNO

Pode se definir controle interno como, ferramenta dotada de métodos que proporcionam a adequação dos processos de uma organização, gerando confiabilidade interna. É qualquer

ação adotada pelo gestor no intuito de reforçar a possibilidade de que os objetivos e metas estabelecidas sejam alcançados. Sendo assim utilizado para monitoração de informações.

O controle interno é composto de coordenação de procedimentos e planos organizacionais, com o intuito de proteger o patrimônio da empresa através de fiscalização e verificação dos processos. Muitos casos de insucesso empresarial são devidos pela deficiência do controle interno, um bom sistema serve como peneira de detecção dos erros e irregularidades. De acordo com Martins; Hernandez; Santos (2005, p.80) “o controle permanente é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento”.

Os testes aplicados nos controles internos averiguam e comprovam se os mesmos realmente estão funcionando de acordo com o estabelecido em regulamento da empresa, quanto menor os controles, maiores serão os testes aplicados pela auditoria. (CONAB, 2008)

Attie (1987 p.198) definiu controle como: “é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável”. Um dos aspectos mais importantes nos controles internos é a observação, favorecendo o processo por ser periódica. As observações devem considerar o que está sendo utilizado na prática é a melhor forma de adaptação, tanto nos sistemas descritos como no operacional.

Sobre os meios de controle interno, Franco classifica como:

São, portanto meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamento e demais instrumentos da organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizada pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem função direta ou indiretamente relacionada com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa (FRANCO, 1992, p.207).

Assim a função de controle, num ambiente de negócios complexos, deve sofrer preocupação frequente dos responsáveis pelo destino da organização, englobando os planos da organização e a coordenação dos métodos.

2.2.1 - Objetivos e importância dos controles internos.

O controle interno tem como objetivo a proteção dos ativos da empresa, conservando e valorizando os bens, auxiliando na obtenção de informação adequada por meio de fontes seguras para análises. Os objetivos devem expressar metas concretas que a empresa pretende atingir, determinando prazos para concretização dos processos estabelecidos, (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005).

Isso promove a eficiência adequada por meio de melhorias no ambiente de trabalho, melhorando a disponibilidade para seleção e treinamento, proporcionando a estimulação da obediência e respeito às políticas administrativas, seguindo os parâmetros instalados pela empresa. (ATTIE, 2008).

O controle interno integra cada área da empresa e cada processo destas áreas da empresa compõe o controle interno, e para cada uma das áreas, o controle executa procedimentos adequados e distintos para estas. Martins; Hernandez; Santos (2005, p.83), afirma que dentro do controle interno “reconhecidamente, a função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental”, assumindo assim, grande responsabilidade perante os controles internos.

A importância do controle interno será determinada de acordo com fatores como responsabilidade, complexidade, tamanho e caráter preventivo, a empresa deverá mensurar tais necessidades para decisão de um controle que atenda a empresa. É muito importante avaliar o custo e benefício do controle, em alguns casos o controle complexo não justifica pelo tamanho da amostra e pela relevância do que se quer controlar.

Classificam-se os procedimentos implantados nos controles internos em:

Controle do sistema contábil e de informação compreende a supervisão dos registros contábeis, na identificação de omissões ou erros. Esse sistema contábil de informações deve prover relatórios claros à administração da empresa, com riqueza de objetividade e confiabilidade em todas as informações. Sendo um conjunto, que integrados ao fluxo operacional, visa prevenir desvios e erros, intencionais ou não (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005).

Controles organizacionais tratam-se dos métodos utilizados no administrativo e no operacional, dia a dia da empresa. Um dos principais controles organizacionais discutidos é a segregação de função. (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005).

Controle de procedimentos e do fluxo da documentação são controles diários de documentação, permitindo que certa informação inserida no sistema hoje possa ser analisada posteriormente. É muito importante o registro formal de todas as informações. (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005).

2.2.2 – Responsabilidades

Os controles internos, quando não verificados, podem ocasionar grandes perdas à empresa. A responsabilidade pelo planejamento, implantação e supervisão dos controles internos adequados é da administração da empresa, ela pode utilizar um departamento de auditoria interna para delegar essa função. Assim como qualquer sistema sofre deteriorização com o passar dos anos, o controle interno também perde seu foco e alguns procedimentos, por isso a revisão constante é tão importante para que as falhas sejam minimizadas, estando sempre em supervisão contínua.

Os aspectos mais comuns de revisão da responsabilidade da administração da empresa são a verificação da interpretação da política interna, as mudanças realizadas e as providências em caso de falhas a serem tomadas (ATTIE, 2008).

Os responsáveis devem definir todas as atividades do controle interno da organização, tendo conseqüentemente as rotinas internas definidas, o controle irá gerar os aspectos a serem estudados no decorrer do trabalho de auditoria, por meio da definição. Cada funcionário tem sua responsabilidade pessoal dentro do controle interno, independente da administração ser a principal responsável, essas responsabilidades ficam mais perceptíveis e definidas quando dispostas em manual, conforme Attie (2008, p. 198) “a mais visível evidência do compromisso da administração para uma organização controlada são as políticas, práticas e procedimentos a serem seguidos”.

O controle interno só passa a vigorar e a funcionar, quando encontra um ambiente favorável, que o aceite e o siga. Cabe à empresa conscientizar cada funcionário como peça fundamental e indispensável no processo de controle interno.

2.2.3 – Segregação de funções

Pode-se destacar dentro do controle interno, um polêmico e frequentemente assunto, não visto em algumas organizações, a segregação de função, um tema de relevância dentro do controle interno, Cavalcante (2003 p. 67) define como: “A segregação de função consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis [...]”. Isto significa que o mesmo funcionário não poderá realizar sozinho o ciclo de compra de uma empresa, não pode ser responsável pelas compras e pelos pagamentos devidos. Esta atitude eleva os riscos de fraudes.

O princípio do controle interno se institui pela divisão de tarefas, mesmo que pareça insignificante, é uma forma de detectar omissões realizadas nas transações internas da

empresa. É comum, concentrar as informações em poucas pessoas, por questões justificadas, como confiança, mas quando isso acontece, desfavorece a segregação de função, podendo acarretar perdas e transtornos pela falta de descentralização de responsabilidades.

De acordo com Martins et. al. (2008, p.157), “a segregação de função é um procedimento básico para tornar mais eficaz um sistema de controle interno”, acrescenta-se ainda que a adequada segregação de função aumenta a exatidão dos controles e a constatação de fraudes.

A descentralização estimula conhecimento maior dos funcionários sobre demais processo que não lhe sejam habitual a desenvolver, cobre faltas de funcionários no processo, melhora o capital intelectual da empresa, previne perdas entre outras.

2.3 - SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Nos últimos tempos, com o aumento da competitividade mercadológica e a complexidade crescente do ambiente gerencial moderno, exige-se cada vez mais que as organizações estejam supridas de informações de cunho externo e principalmente interno, as quais devem ter como características primordiais a qualidade, relevância, confiança e oportunidade, suficientes o bastante para subsidiar a tomada de decisão.

A informação estratégica é muito utilizada nas empresas, definida como:

Trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional, para poder mudar e desenvolver estratégia adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005, p.57).

Conforme Onome (2008, p.55) “os métodos tradicionais de processamento de dados e de controle interno, não puderam conviver com a mesma situação, os equipamentos que agilizavam, se expandiram [...]”. Isso gerou uma grande necessidade por mais agilidade nos sistemas de informação, o que expande as empresas.

Toda atividade realizada independente do departamento da empresa, necessita de um sistema que identifique com precisão o andamento do trabalho realizado, envolvendo o estratégico, tático e operacional.

Loureiro compreende o sistema de informação como:

Os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos, e financeiros agregando segundo uma sequência lógica para o processamento de dados e a correspondente tradução em informações (LOUREIRO, 1999, p. 14).

Um sistema de informação é composto por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informação. Inclui-se tipicamente *hardware*, *software*, pessoas, sistemas de comunicação como linhas telefônicas, e os dados propriamente ditos. As atividades envolvidas incluem a introdução de dados, processamento dos dados em informação, armazenamento de ambos e a produção de resultados, como relatórios de gestão.

Sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informação, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005, p. 65),

O sistema de informação é um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite tratar as informações de natureza repetitiva, com o

máximo possível de relevância e mínimo de custos, possibilitando as informações primárias constantes do arquivo básico, com técnicas derivativas da própria contabilidade para fornecer relatórios com finalidades específicas.

2.3.1 – Objetivos do sistema de informação gerencial

Para a divulgação de informações úteis ao processo de decisão, a controladoria necessita coletar, analisar, classificar e divulgar os dados extraídos de um sistema específico, um sistema capaz de acompanhar a integração das informações. Para atender essa necessidade o sistema de informações permite a entrada de dados no sistema, com a finalidade de gerar informações de saída como listagens, gráficos, demonstrações contábeis, mapas, entre outros. (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005).

O sistema de informação é uma ferramenta importante à gestão das empresas, pode adicionar valor de diferentes maneiras, quando bem estruturado promove detalhamento distinto de todos os departamentos e áreas. Pode-se traçar um paralelo entre a administração de uma empresa e a administração de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), desenvolvê-lo, requer muitos cuidados, passando assim por uma série de etapas ao decorrer de seu desenvolvimento. (LANDON; PRICE, 2004).

Os benefícios do sistema de informação gerencial são a otimização dos processos, com mais rapidez, redução nos custos e melhorias do resultado financeiro, operacional e econômico. Para que os objetivos sejam atingidos, organizações e indivíduos necessitam se transformar por meio de treinamento, aprendizagem e mudanças organizacionais, de acordo com Landon; Price (2004, p.16) “montar e gerenciar sistemas hoje envolve uma parcela muito maior da organização”. Todos devem colaborar para alimentar corretamente o sistema de informação gerencial.

2.4 – AUDITORIA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A tecnologia tem avançado de forma avassaladora sobre a humanidade, desenvolvendo principalmente, melhores processos para o ramo empresarial. O setor que ganha maior destaque por esse avanço nas empresas são as áreas de produção, o que era realizado pelo homem, hoje pode ser realizado facilmente por um computador programado (ONOME, 2008).

As empresas que desenvolviam seus sistemas manualmente começaram a perceber que deveriam modificar a captação de informação, devido ao grande fluxo que entrava e saía de suas empresas. Esse avanço da tecnologia tem alcançado a administração das empresas, à tendência da gerência é de possuir um grande acervo de consultas tecnológicas, pois todos os processos de uma empresa se desenvolvem por um sistema de informação, desde o orçamento de uma matéria prima até a venda do produto.

As informações que antes eram dispostas em papel se transformaram em arquivos eletrônicos, inclusive os papéis que eram destinados às auditorias, graças a essa mudança incluiu-se mais uma modalidade de auditoria, a auditoria em sistemas de tecnologia. Destaca-se que caso o auditor não conheça as ferramentas de tecnologia, deverá ter profissional habilitado para assessorá-lo.

De acordo com Martins um adequado sistema deve prover:

Assim, um adequado sistema de informação e relatórios gerenciais, deve prover a administração informações confiáveis, claras, precisas, objetivas, atualizadas e em prazos adequados, que possibilitem a tomada de medidas saneadoras e sirvam para as tomadas de decisões, quando aplicável (MARTINS et. al. 2008, p.135).

A auditoria de sistema é importante quando se trata de altos investimentos nas organizações em sistemas computadorizados, que garantir a qualidade dos sistemas e mantém a segurança dos computadores e conteúdo.

São comuns nas auditorias de sistemas de informação, algumas dificuldades nas empresas com relação à defasagem tecnológica, a falta de bons profissionais, tecnologia abrangente e falta de cultura da empresa. Mesmo com tantos dificultadores a empresa deve procura extrair o máximo dos sistemas que possui. De acordo com Onome até atenuação das fraudes intencionais e não intencionais.

A crescente complexidade dos ambientes de tecnologia de informações tem criado uma preocupação por parte dos usuários dos serviços de auditoria, gerando uma expectativa quanto ao desenvolvimento da capacidade da auditoria para atenuar os riscos, tais como fraudes intencionais ou não intencionais (ONOME, 2008, p.33).

Todas essas mudanças proporcionam fortalecimento das técnicas em ambientes computacionais, criação de metodologias de auditoria de sistemas, ampliação do campo de atuação e estudo do custo e benefício. (ONOME, 2008)

A auditoria de sistemas de informação está focada nos controles internos, verificando a existência, efetividade e confiabilidade dos dados. Um dos recursos utilizados pela auditoria é a informática, proporcionando eficiência, redução de custos entre outros, mas, essa ferramenta deve ser utilizada com zelo, para que não se perca nenhum dado do processo.

Onome classifica os recursos em:

Para auditar as informações em ambiente de tecnologia de informação, o auditor poderá desenhar as abordagens que lhe convêm. As abordagens mais comuns são: abordagens ao redor do computador; através do computador; e como o computador. (ONOME, 2008, p.18).

Existem alguns tipos de abordagem na auditoria de sistemas de informações, a primeira citação é a abordagem ao redor do computador, segundo Onome (2008), é baseada na asserção de que os *inputs* de sistema, entradas de dados, podem ser tidos como exatos se os resultados do sistema refletirem com precisão os dados de onde se extraiu.

Na segunda abordagem trata das operações através do computador, a qual possibilita uma pessoa de requisitar a verificação de documentos fonte com dados intermediários, utilizando o computador como ferramenta para testar a entrada de dados. (ONOME 2008), e a abordagem com o computador que é a tentativa de maior perfeição que as empresas de auditoria vêm realizando, de acordo com Onome (2008) “faz-se uma compilação do processo”. Podem-se aplicar técnicas de auditoria além de possibilitar o desenvolvimento de programas específicos para o uso da auditoria.

Enfim, a auditoria de sistemas de informações irá determinar os riscos existentes nos suportes relacionados à tecnologia de informação, direcionando assim recursos para eliminá-los, quando não for possível reduzi-los.

2.5 - AUDITORIA DE PROCESSOS

A auditoria de processo trata de uma visão crítica dos controles internos através da eficácia dos procedimentos, realizando a verificação das normas e procedimentos constantes no processo, ressalta a importância da produtividade por área, salientando a importância dos membros da organização, fazendo com que se cumpram os planos e a política destinada pela administração da empresa. Vidal trata uma das finalidades da auditoria:

Quando os auditores executam uma avaliação de sistema de controle internos dos processos operacionais de uma empresa, tem como finalidade primordial a crítica sobre os procedimentos adotados e os controles exercidos, visando concluir sobre sua

eficácia e considerando o objetivo apresentado e o tipo de negócio exercido pela organização. (VIDAL, 2006, p. 5)

Um processo para ser produtivo e eficaz, deve apresentar funções que previnam a ocorrência de erros, quando se fala em processo produtivo, não se trata de apenas de processos que levem a realização de um produto de venda, o processo inclui todos os setores sendo estes responsáveis por produzir algum tipo de informação, que indiretamente ou diretamente estará cooperando para o processo de desenvolvimento da empresa.

De acordo com Vidal (2006, p. 8) “a documentação é de importância primordial em qualquer trabalho de confirmação de processo levantado e comprovação das possíveis melhorias, uma vez que não bastam palavras ou intenções para o embasamento de avaliação”.

Quando não ocorre a prevenção, o processo deve detectar as falhas, afim de, eliminá-las, uma vez que uma falha seja detectada e não consiga ser totalmente eliminada de imediato, deve-se reduzi-la gradativamente até o ponto que a mesma não seja considerada mais uma falha no processo. O auditor interno realiza, periodicamente, verificação das providências encontradas para falhas, e seu efetivo cumprimento, além disso, é preciso conhecer o auditado como diz Vidal:

É imprescindível conhecer, do auditado, quais são suas prioridades e metas para o período em curso, assim como entender quais os pontos considerados críticos ou cruciais em seu processo. Estes dados serão os fomentadores dos resultados esperados, pela área, perante o trabalho de auditoria (VIDAL, 2006, p. 5).

A ação corretiva atua após o ocorrido, devendo ser aplicada em todos os problemas identificados, é muito importante que a ação corretiva seja aplicada sem demora nos processos, hoje o mercado exige qualidade nos processos, isso leva muitas empresas a revisarem seus processos na busca por certificações ofertadas no mercado.

2.6 – CONTROLADORIA

A fim de prestar maior transparência às informações gerenciais, surge à controladoria para adequar a empresa a evolução das informações, geradas pela dinâmica do mercado, sendo a área responsável por suprir todas as informações gerenciais, no auxílio a tomada da decisão.

Sua função é assessorar os gestores, com relação aos departamentos existentes na empresa, principalmente os ligados à administração, otimizando os resultados através de integração e repartição das informações para tomada de decisão. Conforme Martins; Hernandes; Santos (2005), as funções e atividades exercidas pela moderna controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento.

De acordo com a visão de alguns autores sobre a controladoria, a mesma é considerada como uma ciência autônoma, e mesmo utilizando aspectos contábeis, não se confunde com a contabilidade. Já na opinião de Padoveze (2005, p.22) “A controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída”.

Sobre o conceito de controladoria, define-se como:

Pode se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade. (MARTINS; HERNANDEZ; SANTOS, 2005, p.13).

A controladoria é responsável pela manutenção das informações geradas nos departamentos e do repasse aos diretores da organização, envolve-se com muitas outras disciplinas fornecedoras de subsídio para o controle da atividade exercida pela controladoria. A controladoria tem como objetivo principal gerenciar o controle de todas as áreas, isso requer conhecimento amplo e sólido de todos os profissionais da área de controladoria denominados

controller, com visão permanentemente no futuro. Segundo Martins; Hernandes; Santos (2005), a missão da controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa, por meio de assessoramento.

O controle é a ferramenta utilizada pela controladoria para aperfeiçoar a obtenção de todas as informações que são utilizadas nos processos empresariais, sendo definidos e realizados de acordo com a origem e forma do procedimento.

Pode-se dividir a controladoria em contábil, fiscal, controle e planejamento. Essa divisão de estrutura permite melhor controle gerencial. Quando a controladoria se subdivide, já está alimentando e colocando em prática o controle interno da organização, por isso a controladoria torna se peça fundamental no processo de decisão.

2.6.1 - Como a auditoria interna auxilia a controladoria

Devido à grande expansão dos negócios e o risco de tomar uma decisão incorreta, sentiu se uma maior ênfase nas normas e procedimentos internos, vendo que o administrador não poderia supervisionar uma empresa pessoalmente em todos os seus procedimentos, seria mais hábil que houvesse um acompanhamento no sentido de verificar os passos dados pela empresa, segundo Martins; Hernandes; Santo (2005, p.80) “O controle permanente é a função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento”. Assim todo e qualquer tipo de decisão tomada pela controladoria estaria fundamentada, por consequência do controle interno.

Sobre tais condições, para prestar um auxílio a administração, com um grau de particularidade peculiar, utiliza-se da auditoria interna, certificando-se que as informações importadas estejam livres de omissões e dados errôneos, eliminando também as informações que não auxiliam a controladoria em sua gestão. Martins afirma os benefícios em como segue abaixo:

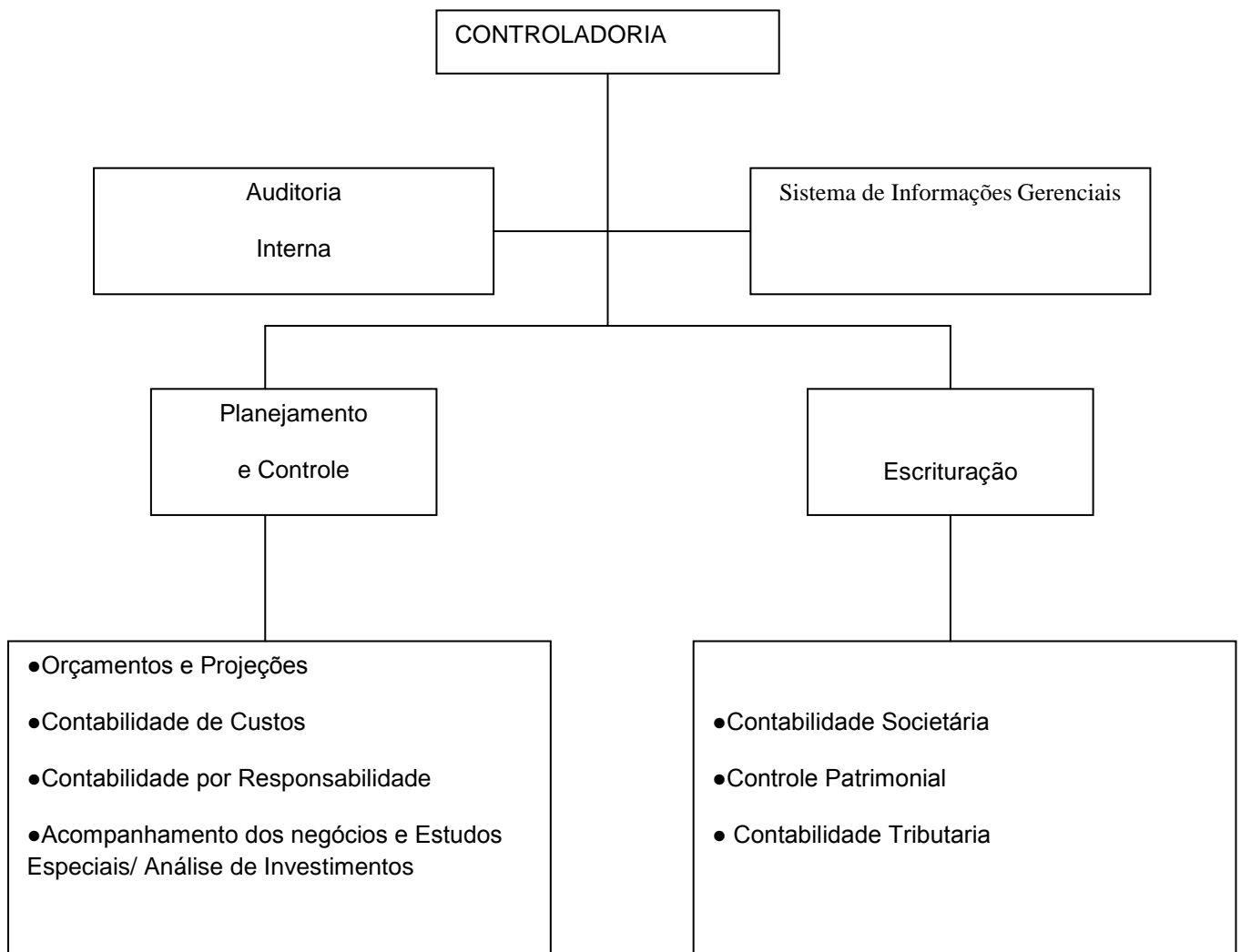
Apesar das dificuldades de quantificar os benefícios trazidos pela auditoria interna, a contribuição deste departamento é bastante positiva para a eficácia e eficiência gerencial das organizações [...]. Os controles internos começaram a aumentar sua importância para as empresas a partir do momento em que dedica grande parte de seus esforços para as atividades exercidas pela auditoria interna de monitoramento dos controles gerenciais implicam, em uma primeira fase, a melhoria dos sistemas de controle. (MARTINS et. al., 2008, p. 85)

A auditoria interna neste estudo tem ênfase nos sistemas administrativos e controles internos dos setores que constituem a controladoria da empresa, voltar-se a execução dos planos, projetos da atividade interna da empresa. Além dessas atividades deve se também trabalhar com a análise da auditoria interna já existente na empresa, averiguando os procedimentos da mesma.

A auditoria interna não se confunde com a prestação de serviço referente a consultorias, portanto deve auxiliar muito mais a empresa por ser parte dela, deve ser observada a estratégia adotada pela empresa, o mapa corporativo deve ser de total conhecimento do auditor. Assim controladoria e auditoria interna somam forças para o desenvolvimento empresarial.

É competência da auditoria interna assessorar, acompanhar e avaliar atos ligados à controladoria; acompanhar os atos dispostos pela lei; elaborar e monitorar os planos desenvolvidos pela mesma; emitir parecer sobre as transações realizadas pela empresa no controle interno e avaliar o sistema de desempenho da empresa.

Quanto à vinculação hierárquica, a auditoria interna deve estar subordinada ao Conselho Administrativo, ou seja, a auditoria é vinculada à controladoria, não podendo ser vinculada a qualquer setor inferior a este. Isso se dá pelo posicionamento elevado que a auditoria deve possuir para que seja independente, desincumbindo-se de suas responsabilidades e abrangência, conforme o diagrama a seguir:



Organograma 1 - Estrutura da Controladoria
 Fonte – PADOVEZE, 2005, p. 37.

A auditoria interna apresenta caráter preventivo através do controle interno, com a finalidade de reduzir erros ou tentativas fraudulentas. Confiança é o auxílio mais notável que a controladoria pode obter com a auditoria interna, com responsabilidade e manutenção devida aos controles.

Segundo Padoveze o sistema de tecnologia da informação é fundamental:

A importância desses sistemas, para a organização e todos os envolvidos, é, fundamentalmente, que o controle pode ser entendido como a última etapa do processo sequencial administrativo. Essas etapas consistiriam em: comparar a realidade com o previsto; identificar os desvios se houver; analisar as causas desses desvios; e implantar medidas corretivas que visão garantir a continuidade e a integridade da empresa. (PADOVEZE, 2005, p. 84).

A auditoria interna deve levar à controladoria uma visão geral das áreas, assim como soluções que podem ser colhidas propriamente dentro de cada setor. É muito importante que as pessoas não tenham a auditoria como inimiga e sim como aliada junto à controladoria.

2.7 - GESTÃO FINANCEIRA INTEGRADA

As empresas de pequeno porte utilizam o contador como verdadeiro suporte para realizar as pendências com relação financeira, já nas empresas maiores existe uma área determinada às funções financeiras, responsáveis por pagamentos, recebimentos, aplicações, caixa entre outras atividades de finanças.

Discrimina-se de acordo com Yuh; Marques; Prado (2003) a seguinte estrutura típica da função finanças.



Organograma 2 - Estrutura de finanças

Fonte – YUH; MARQUES; PRADO, 2003. p. 9.

A gestão financeira pode ser definida como gestão dos fluxos monetários, isto é, está preocupada com as entradas e saídas de recursos monetários, consequência das vendas e compras realizadas pela empresa. Portanto é importante mensurar, controlar e avaliar tais acontecimentos.

Avaliar o desempenho econômico-financeiro da empresa a fim de melhor conhecer e discutir os problemas existentes na organização é uma das funções diárias dos gestores. Na busca por

informações apuradas, gestão financeira assume o papel de oferecer elementos que traduzam a performance da organização, buscando as informações na Contabilidade Financeira (PADOVEZE, 2005).

A confecção de relatórios financeiros a partir dos dados fornecidos pela contabilidade financeira não terá valia sem a participação dos administradores na sua elaboração. Relatórios que apresentam apenas resultados numéricos sem informações de contexto e que não permitam a geração de conhecimento são de pouca utilidade para os administradores. É necessário que o responsável pelo departamento financeiro, se empenhe a mostrar ao administrador a importância da gestão financeira no processo decisório, tornando-o mais eficaz.

Para o desenvolvimento financeiro de uma empresa é necessário que se elabore um planejamento financeiro, contendo o que a empresa pretende obter no futuro. Essa é também, uma forma de controle optante pelo departamento financeiro da organização, a fim de, controlar a área financeira, uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento da empresa, a partir de suas decisões.

Os planos financeiros fornecem roteiro para que a empresa atinja seus objetivos, fornecendo também estrutura para coordenar diversas atividades empresariais é desenvolvido por projeção e estimativa, é necessário fixar prioridades, trata-se de uma forma de garantir os objetivos de áreas específicas.

Um dos principais aspectos, muito abordado atualmente na gestão de risco das empresas são os objetivos que as mesmas, devem determinar. O planejamento financeiro elaborado na gestão financeira irá atender a criação dos objetivos operacionais, que são diretamente ligados à locação de recursos da empresa.

É muito comum utilizarem como apoio a essa gestão os bancos de dados que de acordo com objetivo básico ordenam de forma otimizada, todos os dados da organização, no sentido de facilitar o seu armazenamento e recuperação. É fundamental que haja uma grande troca de

informações, todos esses dados devem circular dentro do processo empresarial. (LOUREIRO, 1999).

Entende-se que o financeiro é o departamento da empresa que tem como rotinas o recebimento e pagamento de numerários, controle de caixa, e gerenciamento dos gastos, como a entrada de dinheiro da empresa, pode-se dizer que é o setor mais próximo à administração da empresa, contendo os principais interesses da organização, sendo ganho monetário, de qualquer espécie. Por ser este departamento mais próximo da controladora, necessita de maior controle e organização na condução do processo de informação até a decisão.

3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.1 - ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Antes de iniciar verificações no controle interno, devem-se tomar providências para conhecer a empresa, suas necessidades e seu sistema de funcionamento interno. Para preservar a identidade da empresa em estudo, este trabalho usará para o nome empresarial, empresa “ABC Ltda.”, garantindo assim a integridade dos fatos e registros verídicos utilizados nesta pesquisa.

A empresa “ABC Ltda.” foi criada em 1990, atuando através de serviços de informática na produção de *software* para a gestão de alimentação, como cozinha industrial e lanchonetes. As atribuições básicas dos *softwares* são atender medidas nutricionais e a quantidade a ser produzida para determinado número de pessoas, os principais segmentos verticais atendidos são: alimentação de coletividade, alimentação hospitalar e dietoterapia, merenda escolar, lanchonetes escolares, vendas varejo, eventos e *buffets* e categoria aéreo.

O primeiro produto foi disponibilizado em 1991, sem exclusividade, elaborado a partir do resultado de pesquisas, que apontaram um mercado carente de sistemas específicos para a área de alimentação. Já em 1999 lançou um *software* de gestão corporativo, modular, com tecnologia *Enterprise Resource Planning* ERP, integrando-se assim ao primeiro produto.

Atualmente a empresa “ABC Ltda.” é considerada uma dos líderes do mercado latino americano no setor de gestão em alimentação. Possui aproximadamente 15.000 sistemas implantados em mais de 3.000 empresas. Suas demonstrações contábeis não são submetidas à revisão de auditoria externa.

A política empresarial que a empresa adota é o aperfeiçoamento de seus processos, produtos e serviços, política esta que poderemos avaliar com relação ao aperfeiçoamento dos processos internos. A empresa se titula como proveniente do crescimento profissional de seus funcionários.

A empresa “ABC Ltda.” é formada por um grupo de cinco empresas, quatro atuam no segmento de *software* e uma atua na produção editorial focada na alimentação fora do lar. O grupo possui aproximadamente 400 funcionários, com sede em Belo Horizonte, filiais em São Paulo e Rio de Janeiro e alocados em clientes no Brasil e exterior.

Os negócios da empresa estão voltados nos últimos anos para o âmbito internacional, especificamente América Latina, EUA e Europa, os produtos são específicos para clientes com grande potencial no serviço de refeições como RA Alimentação, Sodexo, Compass, Risotolândia, Gransapore, Aliservice.

A estrutura organizacional da empresa “ABC Ltda.”, apresenta-se de forma descentralizada da gerência como topo de hierarquia, atribuindo responsabilidade aos demais gerentes. O poder de decisão é detido por dois sócios majoritários e pelo cônjuge de um deles, responsável pela controladoria da empresa.

A empresa possui regulamento interno dos procedimentos, dispostos eletronicamente no portal interno para acesso dos funcionários.

3.2 – ESCOPO DA PESQUISA

Esta pesquisa contempla um estudo de caso único, com finalidade de avaliar o controle interno da organização, através de observações, questionário estruturado e entrevistas, realizadas no departamento financeiro, nos processos de compras, caixa, bancos, faturamento,

controle financeiro e pequena abordagem na gestão de pessoas, peça fundamental para um eficiente controle interno.

Vários aspectos são analisados na avaliação do controle interno, como funcionalidade, flexibilidade, viabilidade, segurança. A partir da análise do controle será possível identificar deficiências nos processos realizados, caso sejam detectadas, o trabalho propõe sugestões para melhor funcionamento e desenvolvimento do controle interno na empresa.

Descritos os processos internos do departamento financeiro, examinou-se a execução e organização dos mesmos, considerando na avaliação as normas internas da empresa, a rotina dos trabalhadores, o fluxo de documentação pertinente ao setor e a bibliografia revista sobre o tema, para validar as sugestões apresentadas e por fim concluiu-se o trabalho validando a importância da avaliação do controle interno para garantir a adequada informação.

3.3 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO

O grupo de empresas “ABC Ltda.” divide o mesmo espaço físico, na filial em Belo Horizonte. O controle financeiro de todo grupo é concentrado em apenas uma unidade financeira, portanto, todos os pagamentos e recebimentos de qualquer uma das empresas são destinados a um único setor financeiro, dispondo as filiais e a editora de fundo fixo para pequenas despesas.

O departamento financeiro da empresa “ABC Ltda.” é composto por quatro pessoas responsáveis pelo caixa, contas a receber, contas a pagar, e controle geral dos demais itens do financeiro. Apresentam funções comuns a qualquer departamento financeiro tais como: realização de pagamentos de despesas, fornecedores, funcionários, caixa, conferência de extratos bancários, aplicações financeiras, pagamento de tributos, encargos e contribuições, entre outros.

O espaço físico que pertencia apenas ao departamento financeiro passou a ser dividido com dois setores, departamento de pessoal e contabilidade. A empresa apresenta uma demanda de funcionários, inversamente proporcional à sua estrutura física, foram efetuadas adaptações para suportar um número aproximado de doze pessoas, onde se mantinha cinco.

Para realização dos processos internos, a empresa utiliza-se de um *software*, próprio, que a mesma comercializa, para um banco de dados relacionais com módulos específicos, englobando áreas de pessoal, apoio, gestão e tecnologia. A empresa possui organogramas dos processos de cada setor, assim como a descrição das atividades de cada cargo e manual interno de procedimentos, de fácil acesso dispostos na *intranet*.

O sistema de autorização é muito importante para o controle interno, na empresa tudo passa pela aprovação do gerente da área e grande parte do processo passa por autorização da diretora de controladoria.

As rotinas de revisão dos controles internos visam reduzir falhas ou tentativas fraudulentas, e cabe a um bom controle interno se adequar à realidade da empresa. A estrutura empresarial orienta o controle das atividades.

Sabe-se que o espaço adequado para o trabalho é fator importante no controle interno, em resposta ao espaço físico que hoje a empresa ocupa, está sendo construída uma sede para a empresa, sem previsão de conclusão das obras, até que as obras sejam concluídas a empresa poderá continuar a sofrer com problemas de ergonomia dos funcionários, que trabalham em nível de *stress* maior que o normal.

É importante ressaltar que a organização foi perdida com tais adaptações realizadas para abrigar novos departamentos e acomodar um número maior de funcionários. De acordo, com relatos informais de funcionários que trabalham na empresa, a perda e mistura de documentos

entre os departamentos é um dos problemas frequentes, além do desconforto e falta de ambiente para concentração.

Visto que o controle interno deve se adequar à situação aparentemente provisória, no caso dessa empresa apresenta-se necessidade de atenção da organização para os documentos que não podem de nenhuma forma serem eliminados, a mesma atenção é necessária para possibilidade da organização em arquivo externo, controle que poderia amenizar a desorganização.

Com relação ao *stress* dos funcionários, existem no mercado programas de alongamento periódicos para relaxamento da postura que poderiam ser usados. Seria necessário acrescentar alguns minutos para cada funcionário que já possuem alguns minutos para tomar café. Essa recomendação não se configuraria em tempo perdido, uma vez que essa prática poderia recuperar as energias dos funcionários e melhorar a concentração, bem como o trabalho desenvolvido.

Ao analisar as funções detalhadas dos cargos, no manual de procedimentos internos da empresa, foi possível identificar inúmeras duplicidades entre os cargos criados, e na prática a realização de funções diferenciadas do descrito. Observamos, como exemplo, funções de gerente de área sendo executadas tranquilamente por estagiário. Quando os funcionários realizam funções que não são do cargo, podem incorrer em erros não percebíveis e prejudicar o controle interno. Neste caso, o procedimento correto é que cada cargo exerça a função descrita no manual, para que a exerça perfeitamente e não exponha a empresa a riscos.

O controle interno é sustentado por uma boa alimentação dos sistemas que o integram. No estudo do caso percebe-se que os usuários dos departamentos apresentam dificuldades nas parametrizações do sistema que utilizam para apoio da gestão, por ser um *software* da própria empresa, não é prioridade que o mesmo funcione com todas as informações que dispõem, para atender a empresa internamente. A ausência de dados no sistema configura-se em controle deficiente.

Um aspecto sensível, mas de muita importância no controle interno é a segregação de funções entre os processos, ou seja, as compras realizadas são efetuadas por um profissional, aprovadas por outro e pagas por um terceiro profissional diferente dos dois primeiros. Essa segregação foi constatada na empresa “ABC Ltda.”, identificado como ponto favorável dentro do controle.

3.4 – PROCESSO DO SETOR DE COMPRAS

O processo de compras é o responsável pelo estabelecimento do fluxo de materiais na empresa. O objetivo do setor deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, atendendo melhor o cliente interno e externo.

3.4.1. - Descrição dos processos de controle interno do setor de compras

As informações que seguem sobre o setor de compras foram possíveis através de entrevista realizada com funcionários responsáveis pela área, com base nas respostas obtidas descreve-se o processo de compras da empresa, juntamente com o fluxograma do processo, que fornece uma visão geral, facilitando o acompanhamento dos processos.

1) As autorizações para a efetivação das compras são dadas por escrito?

As requisições de material são realizadas por formulário eletrônico, disposto na intranet, onde a especificação da quantidade e tempo de uso é solicitada. As autorizações se dão por escrito, após a escolha do melhor fornecedor.

2) E realizada cotações de preços para as compras realizadas pela empresa? Se sim, em quantos fornecedores?

Para efetivar uma compra realiza-se cotação de no mínimo três empresas diferentes, onde a empresa vencedora é a que apresenta menor valor financeiro. Para as compras de equipamentos de informática, o sistema possui a opção de colocar ocorrências sobre compras

O departamento financeiro lança a nota fiscal no sistema e a contabilidade homologa o equipamento, caso a compra seja ativo imobilizado.

4) Os preços e condições são conferidos com as cotações de preços e estas com as ordens de compra expedidas na aprovação da compra?

Quem realiza a aprovação da compra, não confere as cotações realizadas, conferindo apenas valor razoável e qual produto esta sendo comprado.

5) Existe uma interligação do departamento de compras junto ao almoxarifado para conter desperdício, grandes quantidades de estoques, assim manter um melhor fluxo de materiais?

Não há esta ligação, por ser uma prestadora de serviço, a demanda de compras é pequena, atende ao uso e consumo de materiais e equipamentos.

6) Quem recebe as mercadorias compradas pelo administrativo?

Quem recebe as mercadorias solicitadas pelo administrativo é a recepção. Depois do recebimento é enviado ao administrativo que segue com a mercadoria para o estoque e encaminha a nota fiscal para financeiro.

7) Como é feito o cadastro de fornecedores da empresa?

O cadastro dos fornecedores no sistema é realizado pelo departamento administrativo, não é possível gerar nenhum pagamento com cheque para fornecedores que não foram cadastrados

por outro departamento. Esses procedimentos inibem pagamentos indevidos que não forem cotados pelo departamento administrativo, responsável em atender a demanda de compra da empresa. Para o pagamento de fornecedores eventuais é emitido uma autorização que vai do administrativo para a diretora que aprova e autoriza o pagamento.

8) A empresa possui centro de custos?

A empresa tenta distribuir as despesas através do centro de custos, mas o rateio não tem sido tarefa fácil para empresa, uma vez que não criaram se parâmetros adequados para realizar os rateios. O estoque não é controlado, sabe-se que acabou material quando procura e não tem.

9) Qual o prazo para pagamento de fornecedores e o recebimento dos clientes?

O prazo para pagamento das compras gira em torno de 30 dias, e o de recebimento dos contratos são pagos mensalmente, a diretora afirmou em entrevista que não se preocupa com os prazos entre recebimento e pagamento por que sempre tem dinheiro disponível na conta, não ultrapassando assim o limite.

10) Como é gerido o estoque da empresa?

O estoque é acondicionado em sala separada e trancada, mas não possui controle das saídas, a utilização de movimentação de materiais, a requisição através de requerimento existe, mas não há baixa no estoque, não conseguindo assim controlar a quantidade de materiais existentes.

11) O sistema de compras e ligado ao sistema financeiro?

Não, os sistemas não são ligados.

3.4.2 – Análise e sugestões dos processos do setor de compras

Como se pode analisar a empresa mantém maior parte de seus formulários eletronicamente, isso garante uma melhor segurança da informação e menos gastos com papéis. Foi possível observar que alguns formulários como o de aquisição que vem do funcionário para o administrativo é um tanto quanto complexo, uma vez que a maioria das informações não é utilizada para nada. Caso o funcionário precise de um envelope, têm que preencher todos os dados do formulário para conseguir emitir a solicitação, lacunas como, tempo de uso, finalidade e necessidade.

Entende-se desnecessário tais preenchimentos para materiais de uso e consumo, uma reformulação no formulário, com lacunas apenas para compras maiores como de equipamentos. O excesso de informação prejudica o processo, a informação deve ser útil e relevante.

Sobre a não integração do sistema, o retrabalho é visível no departamento financeiro, o administrativo lança a nota para aprovação, no setor de contas a pagar para emitir o cheque e a contabilidade para efetuar o registro contábil. A falta de integração dos sistemas acumula aos funcionários repetição de determinadas tarefas. Uma programação proveitosa que a empresa realizou foi à trava de cotação em clientes com observações, seguindo esse caminho poderia explorar a integração dos sistemas, não só facilitando o processo interno como também aperfeiçoando um dos produtos comercializados.

Quando o recebimento da mercadoria é realizado pela recepção, fica inviável a não aceitação de qualquer produto, por exemplo, algum erro na nota fiscal ou danfe como retenção de impostos ou descontos negociados. Seria viável a utilização de uma solicitação de verificação,

um documento que poderia ser eletrônico, emitido ao departamento solicitante para que faça a inspeção de recebimento, ou na impossibilidade do administrativo em receber os produtos, a recepção estar ciente da compra e suas respectivas condições, podendo assim receber ou não a compra. A informação deve chegar a quem realmente necessita dela, tal como é importante efetuar constantes treinamentos de acordo com a demanda.

Não constatamos definição no esquema de adiantamento de clientes, processo esse que afeta na prestação de contas, nem sempre são verificados os adiantamentos a fornecedores, bem como as devidas retenções de impostos, ficando a empresa responsável por arcar com o ônus do pagamento que não era sua responsabilidade. No controle interno é importante que o funcionário tenha a visão de todo o processo, não apenas daquilo que executa, no ato do pagamento não é necessário verificar apenas o valor a emitir um cheque, é importante fazer as verificações das condições e até mesmo checar se o produto foi recebido. Quando o funcionário age mecanicamente facilita fraudes no processo e traz muitos prejuízos para empresa. Acredita-se que tal falha se dá pela rotatividade de funcionários sem experiência no setor. Ressaltamos que oferecer oportunidade como o estágio para estudantes é bom para a empresa, desde que não seja usado como forma econômica.

Atualmente o sistema de custos da empresa vem tentando sair do papel a muitos anos, quando há a necessidade da implantação de algo importante para a empresa, o mesmo deve ser realizado por profissionais experientes e capacitados para desenvolver o trabalho, a empresa necessita de quem saiba fazer e treinar as pessoas para alimentar devidamente o sistema. Recomenda-se a contratação de profissional capacitado da área de custos para implantação.

Relembramos aqui e deixamos como recomendação alguns procedimentos que a empresa deve sempre observar, sendo:

- Cotação de preços formalizados;
- Acompanhar dos contratos com fornecedores;
- Atualização do cadastro de fornecedores;
- Avaliação de fornecedores;

- Compras realizadas com pedido de compra autorizado;
- Acompanhamento do estoque;

3.5 – PROCESSO DO SETOR DE CAIXA

Destaca-se no grau de importância para as empresas os valores lançados como disponibilidades imediatas, o que torna necessário maior controle dos procedimentos que cercam tais transações. A maioria das operações transita pelas contas caixa e bancos, obrigando a maiores cuidados de guarda e da observação de lançamentos fraudulentos. Erros ou omissões podem afetar outros itens do balanço.

3.5.1 - Descrição dos processos de controle interno do setor caixa

A empresa “ABC Ltda.” utiliza um pequeno fundo fixo para atender pagamentos imediatos. Para as filiais, o fundo fixo é movimentado por um cartão bancário, de responsabilidade do setor administrativo. Não há recebimentos de notas fiscais emitidas pela empresa através do caixa, suportando apenas entradas de suprimento e devoluções de acerto de viagem. As entradas semanais de dinheiro do caixa correspondem a aproximadamente vinte e cinco mil reais, variando de acordo com a demanda. Segue abaixo formulário de descrição de alguns procedimentos de caixa.

1) Existe separação entre funções de contabilidade e tesouraria?

Sim a contabilidade é separada do caixa.

2) Existe segregação das tarefas de forma adequada entre os setores de Caixa e Bancos?

Sim no departamento financeiro há segregação de função com pessoas distintas realizando as demandas de caixa e bancos.

3) Consta na documentação da empresa definição por escrito das responsabilidades de funcionário que lidam com valores?

Não há descrito as responsabilidades dos funcionários que lidam com valores, nem carta alguma assinada por ele pela responsabilidade.

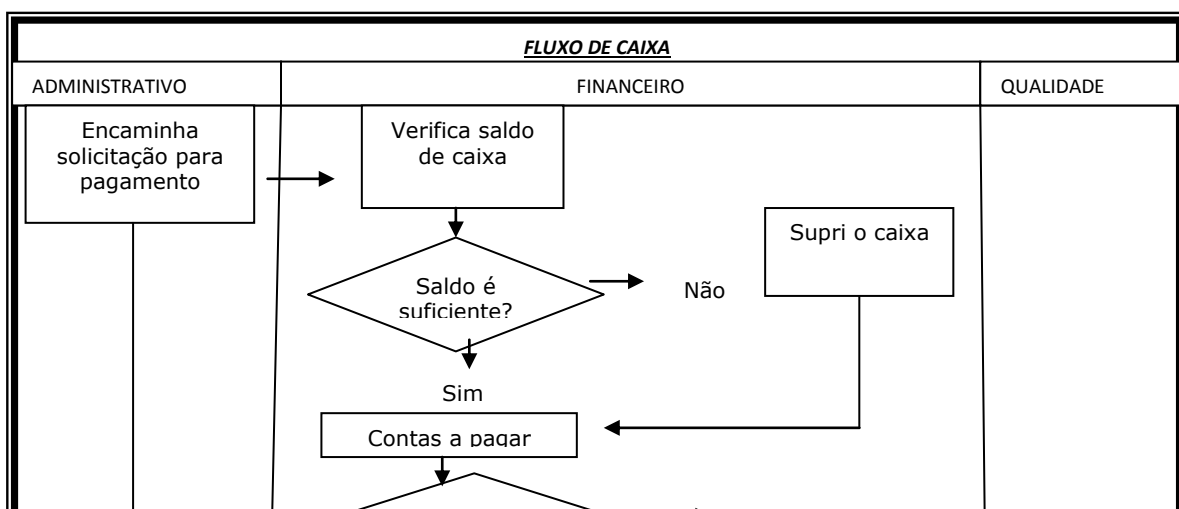
4) O responsável pelo caixa da empresa é funcionário efetivo com carteira assinada?

Sim, hoje o responsável pelo caixa é um funcionário efetivo, antes a responsabilidade do caixa era realizada por estagiário.

5) E realizado inventários periódicos dos valores em Caixa por pessoas independentes da função, sendo enumerados, datados e assinados por pessoa responsável?

Não têm sido realizados inventários periódicos, nem contagem informal sem registros a empresa tem realizado.

6) Como é descrito o processo de caixa pela empresa?



Organograma 4 - Processo de Caixa
Fonte – DA PESQUISA, 2012.

De acordo com o fluxograma descrito é encaminhado uma solicitação para pagamento, o caixa é suprido caso não haja saldo suficiente, é providenciado o pagamento se houver recibo e se não houver há a solicitação do recibo efetua-se o pagamento verificando se houve depósito antecipado, posteriormente é dada baixa no documento e realizada auditoria periodicamente.

7) Existem limites para pagamentos em dinheiro até um valor previamente estipulado pela diretoria da empresa?

Sim existe limite para pagamento, mas não existe provisão para os pagamentos realizados.

8) As Emissões de recibos são pré-numerados para todos os valores recebidos?

Não os valores recebidos principalmente de devoluções de viagem não seguem nenhuma numeração para identificação, e muitas vezes nem são lançados como entrada no sistema de caixa.

9) Como é o processo de despesas com funcionários alocados em clientes?

As despesas realizadas pela empresa com funcionários alocados em cliente são reembolsadas através das horas faturadas, devendo o funcionário prestar contas ao cliente. Os adiantamentos de viagens são lançados no sistema por uma autorização expedida pelo gerente da área e aprovadas pela diretora. O funcionário tem até três meses para prestar contas apresentando as notas fiscais, referente ao adiantamento de viagem, esse acerto é realizado pelo departamento administrativo, que repassa para o financeiro e depois para a contabilidade.

10) Como é realizado o controle de caixa?

O controle operacional de caixa é feito pelo sistema do setor de contas a pagar, cada empresa possui uma conta específica no sistema, de modo que são registradas as saídas de caixa correspondente a cada empresa. As entradas são registradas no controle bancário, o qual efetua a baixa da conta banco e concomitantemente a entrada na conta caixa.

11) Quais são as despesas paga pelo caixa, frequentemente?

Os pagamentos constantes efetuados pelo caixa são despesas com infraestrutura, lanches, cartórios, chaveiro, custas de viagens para funcionários que ficam alocados em cliente entre outras. Informalmente o caixa paga despesas pessoais de sócios e depois há o lançamento como distribuição de lucros.

3.5.2 – Análise e sugestões dos processos do setor de caixa

Conforme pesquisa realizada na empresa, pode se observar que o fluxograma dos processos de caixa descrito não acontecem conforme o descrito, o suprimento do caixa não é automático como parece, há diversos pagamentos sem os devidos comprovantes, também não há verificação de adiantamentos a quem esteja sendo feito o pagamento de determinada obrigação, o caixa não é fechado e nem auditado por nenhum terceiro, além disso, não existe definição de responsabilidade para o manuseio de numerários, ficando assim na base da confiança da empresa com seu funcionário.

O suprimento de caixa realizado da forma que tem sido feito pode ocasionar problemas para a empresa como desvio dos recursos, uma vez que ao gerar o cheque e sacar o dinheiro, o funcionário pode anular o cheque no sistema. O desvio ainda conta com a ausência de revisão por outra pessoa, mesmo sendo a diretora que assina os cheques, não consegue abranger as necessidades de pagamento pelo caixa, pois não há provisão, ficando assim a mercê de dizeres por dizeres. O fechamento do caixa diário com boletim deve ser realizado, bem como revisão pelo responsável pela área financeira de forma imprevisível.

É indispensável que a empresa tenha a carta de responsabilidade para trabalhar com numerários, assinada pelo funcionário, em caso de desvios, poderem recorrer perante a Lei devidamente amparada judicialmente. Confiar nos funcionários é bom alvitre, porem é importante salientar que a confiança oportuniza o erro ou até fraude, grande parte das irregularidades encontradas nas empresas se deve a funcionários de “inteira confiança”.

Sobre o controle de caixa realizado, o valor registrado no sistema não é idêntico ao valor real disponível, principalmente pelo atraso na entrega das notas fiscais ou comprovantes de saídas, muitas vezes os documentos apresentados pelos funcionários não são aceitos pelo contador para contabilização. O gerenciamento de saldos da conta caixa deveria ser realizado facilmente através de extrato de movimentação de caixa, oriundo do sistema de controle bancário, onde os relatórios financeiros deveriam refletir precisamente a quantidade no caixa.

Sugere-se que o prazo para entrega das notas fiscais ou cupons para justificar as saídas de adiantamento de viagens sejam menores, onde muitos funcionários têm estadia mínima e demoram a prestar contas, poderia ter um prazo maior apenas aos funcionários alocados em clientes no exterior que costumam ficar meses sem ir à sede em Belo Horizonte. A revisão dos prazos melhoraria a contabilização dos fatos.

Sobre a circulação de pessoas no financeiro onde se encontra o caixa, para melhor segurança, a empresa poderia fazer um cofre para armazenar o dinheiro, podendo guardar também dólares utilizados como adiantamento a viagens ao exterior e cheques. Evitando prejuízos caso haja roubo interno ou externo.

Os pagamentos de despesas pessoais dos sócios da empresa não condizem com o princípio da entidade, o patrimônio dos sócios bem como as dívidas pessoais devem ser pagas pelo mesmo, um erro constante das empresas familiares é exatamente misturar a vida pessoal com a empresa, funcionários da empresa são contratados para suprir necessidades da empresa, correndo os sócios assim serem indiciados pela justiça como desvio de função.

Resaltamos, mais uma vez, que não adianta ter um processo detalhado disposto aos funcionários se não for efetivamente colocado em prática por seus usuários, juntamente com a revisão periódica dos procedimentos realizados. Indica-se atenção para controles indispensáveis de caixa como:

- Indicação dos documentos já pagos através de carimbo;
- Guardar os títulos em cofre;
- Conferências de processos da área de forma imprevisível;
- Fixação dos valores disponíveis para utilização;
- Emitir cheques apenas nominais;
- Manter assinara de mais de um responsável nos cheques;
- Manter o controle de todos os adiantamentos realizados;
- Não permitir que o responsável pelo caixa aprove pagamentos;
- Sempre confrontar as operações com os dados contábeis.
- Conferência entre o saldo em espécie com o boletim de caixa;
- Conferencia de recibos de movimentação de caixa;
- Realizar programação financeira;
- Pagar apenas com documento fiscal;
- Manter o caixa com acesso restrito;
- Realizar o rodízio de funcionários e conceder férias;
- Manter bom controle de cheques cancelados;

3.6 – PROCESSOS DO SETOR DE CONTAS A PAGAR

As transações do setor de contas a pagar devem ser todas suportadas por documentos e autorizações para os devidos pagamentos, o controle interno nesta área deve funcionar de forma intensa, afim de evitar pagamentos indevidos ou em duplicidade.

3.6.1 - Descrição dos processos de controle interno do setor de contas a pagar

Na análise dos procedimentos do setor de contas a pagar, verificam-se as rotinas dos pagamentos realizados pelo Banco, com base nos resultados tem se o seguinte questionário:

- 1) Toda fatura após ser pagar é identificada de alguma forma como já paga para que se evite a sua reapresentação e os consequentes pagamentos em duplicidade?**

Não há identificação para notas fiscais já pagas no departamento financeiro.

- 2) Existe uma boa rotação nas funções exercidas pelos funcionários desta área, bem como um intercâmbio de pessoal com as outras áreas?**

Sim, existe uma boa rotatividade de funcionários entre as diferentes atividades do departamento financeiro, ate mesmo entre outros departamentos compatíveis, tanto na área operacional da empresa como na administração.

- 3) Existe algum tipo de treinamento para quem paga as faturas, com relação a impostos que devem ser retidos na fonte, em determinadas compras ou serviços?**

Não existe treinamento para quem paga as faturas, sempre é solicitado ao contador da empresa sobre possíveis retenções.

- 4) Os extratos bancários são encaminhados diretamente ao funcionário que prepara as reconciliações bancárias?**

Os avisos bancários são recebidos por qualquer pessoa do financeiro e repassados a gerente financeira, depois é enviado à contabilidade.

- 5) É feita uma revisão de todas as reconciliações bancárias por um funcionário não relacionado diretamente com a função?**

Sim, é feita conciliação bancária pela contabilidade.

6) É realizado, em bases razoáveis, previsões de pagamentos e recebimentos?

Não é realizado nenhum tipo de provisão para pagamento e recebimentos.

7) Existe alguma regulamentação sobre pagamentos em cheques?

Não existe nenhum tipo de regulamentação descrito sobre pagamentos de cheques, usualmente os pagamentos devem ser nominais e contem assinatura de apenas um responsável.

8) Como é feito o processo de pagamentos em cheque?

Na data do vencimento são lançados no sistema do setor de contas a pagar gerando o cheque, que seguem acompanhados para conferência da contabilidade e depois encaminhados para a diretora que os assina. Com relação ao controle dos pagamentos em cheque, a empresa possui um controle que classifica como satisfatório, com a conferência de duas pessoas no processo.

9) Como é feito o controle de cheques cancelados?

Quando ocorre o cancelamento de algum cheque, há o cancelamento no sistema e depois, tem-se a numeração arrancada e colada em uma folha de ofício, para controle dos cheques impressos, mas não utilizados.

10) Há fluxograma do processo de pagamentos através de bancos?

Não há desenhado o fluxograma para o processo de pagamentos pelo banco.

3.6.2 – Análise e sugestões dos processos do setor de contas a pagar

A empresa não tem a política do débito automático nem da utilização do *internet bank* para pagamento de contas, que são pagas por boleto ou depósito. Os salários são pagos por ordem de pagamento de salário na conta corrente de cada funcionário.

Os pagamentos poderiam ser feitos pelo *Internet Bank*, proporcionando maior comodidade aos funcionários do setor e evitando o retrabalho no caso de roubo dos cheques ao serem levado para o Banco, como já ocorrido. No próprio ato do pagamento online, com senha mestre a responsável por assinar os cheques poderia liberar os pagamentos. Tal mudança na forma de pagamento dos fornecedores eliminaria os cheques deixados em branco, assinados pela responsável, quando a mesma necessita se ausentar da empresa.

Os recebimentos de clientes são realizados somente por cobrança bancária. Todos os cheques emitidos são nominais e tem-se uma cópia anexa à nota fiscal para controle da contabilidade.

A empresa necessita manter um controle dos talões de cheque que já estão em poder da empresa, sempre devem ser verificados para que não haja extravios e consequentes transtornos para a empresa, o ideal que seja guardado em cofre.

A organização das notas fiscais se dá, pelo acondicionamento em uma pasta de divisórias, separadas por data de vencimento. Notas fiscais de compras de maior relevância realizadas nas filiais são encaminhadas via malote para que os pagamentos sejam efetuados na matriz em Belo Horizonte. Como o departamento financeiro não é independente indica-se que para melhor organização, a utilização de carimbos para identificar o que já foi pago, tanto para pagamentos de caixa como os de Bancos, não realizando pagamentos em duplicata.

Os funcionários não se utilizam de relatórios gerados pelo sistema, quando a demanda existe, são feitos no *excel*. Ressaltam-se mais uma vez, a importância do sistema parametrizado para geração de relatórios.

Sugerimos à empresa que no ato do pagamento seja verificada autorização de aprovação de compras, onde o responsável pelo pagamento possua acesso ao sistema de cotações, verificando assim se o processo anterior foi realizado, deve também acompanhar as despesas pagas mediante contrato, verificando se a nota apresentada coincide com o contrato, inclusive nos casos de adiantamento de cliente, onde a informação se esquecida de repassar fica no departamento administrativo.

A empresa sempre deve atentar para os seguintes controles neste departamento:

- Controlar os adiantamentos a fornecedores;
- Sempre confrontar os processos com os dados contábeis;
- Realizar programação financeira dos pagamentos;
- Sempre confrontar o pedido de compra com a nota fiscal;
- No ato do pagamento ao fornecedor, evidenciar se a mercadoria ou serviço foi entregue ou efetivado;

3.7 – PROCESSOS DO SETOR DE FATURAMENTO

A postura do responsável por este setor é muito importante para o gerenciamento. Nesta área são registrados os valores recebidos de clientes decorrente da prestação de serviços. Este departamento requer atenção para concessão de crédito para não sofrer com o não recebimento de créditos mal avaliados.

3.7.1 - Descrição dos processos de controle interno do setor de faturamento

A principal fonte de faturamento da empresa é a comercialização de *software* para o segmento de alimentação industrial. Essas transações devem ser suportadas por documento fiscal que tenha validade jurídica. Segue abaixo questionário destinado a funcionário responsável pelo setor.

1) Qual o percentual de inadimplência dos clientes da empresa “ABC” e como é tratada?

Sua inadimplência é tolerável girando em torno de 5% de seu faturamento, não há provisão de devedores duvidosos, o valor é lançado como perda, após receber baixa do departamento jurídico.

2) Quantos clientes a empresa possui?

A cartela de clientes da empresa gira em torno de 600 clientes. Todas as notas fiscais emitidas são de forma eletrônica, atendendo as novas normas contábeis, se não enviado boleto o pagamento é feito através de depósito em conta corrente.

3) A empresa possui clientes no exterior? Como é realizado o faturamento?

A empresa realiza serviços também no exterior e o faturamento desses clientes, não foi explicado, mas costuma ser complexo.

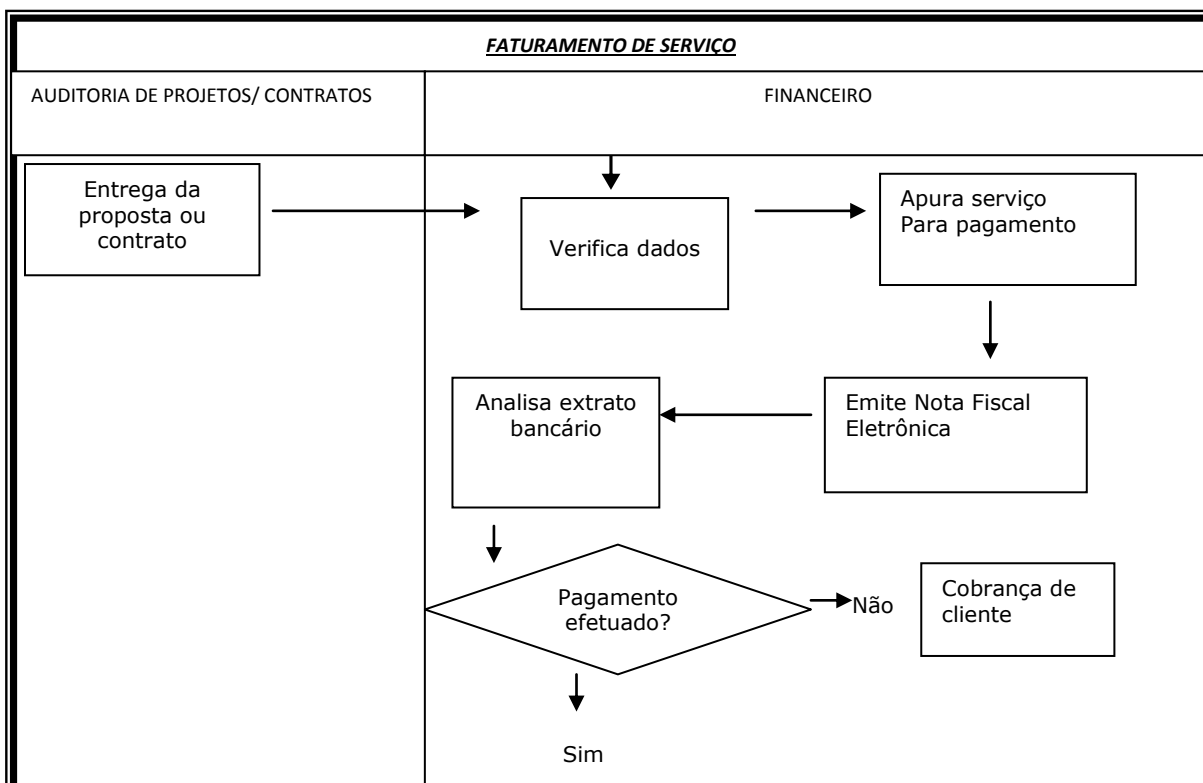
4) Como é realizado o controle de clientes?

Para controle da manutenção mensal realizada nos clientes, utiliza-se uma planilha de *Excel* quando é emitida a Nota Fiscal, porque existem várias observações de cada faturamento, enviadas pelo departamento comercial e gerentes de projetos via *e-mail*.

5) Como é o processo de faturamento da empresa?

O departamento comercial é o responsável por realizar as vendas e enviar para o setor de contratos, com as propostas do serviço, o setor de contratos efetiva com o cliente e dá se início ao faturamento e a disponibilização do *software*.

De acordo com o fluxograma que segue abaixo, após a proposta de contratação ser aceita, o departamento comercial realiza o cadastro do cliente no *software* de faturamento, especificando todos os dados do cliente e da proposta aceita, com relação a valores da licença de uso, manutenção mensal e o local onde o sistema será disponibilizado. Logo após o financeiro verifica os dados, apura o serviço, emite nota fiscal e aguarda o recebimento, não tendo o pagamento efetivado, realiza a cobrança.



Organograma 5 – Processo de Faturamento
Fonte – DA PESQUISA, 2012.

6) O responsável pelo setor de contas a receber é também responsável pela conciliação contábil?

Não, a conciliação é realizada por funcionários da contabilidade.

7) O responsável pelo contas a receber, tem permissão para efetivar baixa por devolução ou por inadimplência?

Como se trata de uma empresa prestadora de serviço, a devolução não é efetuada, quanto à perda por inadimplência é a responsável que orientada pelo contador, realiza a baixa no sistema de faturamento.

3.7.2 – Análise e sugestões dos processos do setor de faturamento

O Banco informa os valores creditados na conta corrente da empresa, e com essa informação, a responsável pelo faturamento efetua a baixa manual das Notas Fiscais pagas relacionando os vencimentos do dia e com os respectivos clientes. A empresa não se utiliza de relatório gerado pelo sistema o qual informa quais os clientes estejam em atraso e que calcule o valor da multa e juros, o procedimento segue manualmente.

Verifica-se assim, que a empresa carece de um controle operacional melhor, o método utilizado pela empresa atualmente, pode implicar na ocorrência de erros, uma vez que é realizado manualmente por planilha de *Excel*. Seria possível integrar informações do departamento comercial e financeiro, eliminando assim inserções manuais, o sistema deveria dispor em seus parâmetros a locação de observações dos clientes, quando necessários.

Com relação aos clientes em inadimplência, carece também de uma parametrização, o produto principal da empresa é tecnologia. O sistema poderia fornecer possibilidade de gerar e manter mais informações do que tem sido atualmente, onde o cálculo de inadimplência deveria ser calculado automaticamente, inserindo juros e multas de acordo com o vencimento, eliminando o trabalho manual do processo, que implica em maiores ocorrências por erro humano.

Quanto ao processo de recebimento do exterior, mesmo não sendo identificando o processo, alerta-se para as metas futuras que implicaram num aumento de faturamento do exterior, antes que o fluxo seja maior a empresa deve se preparar e melhorar os controles e complexidade do processo.

Os principais controles a serem observados e aplicados no processo de contas a receber são:

- Relatórios de evolução das vendas por produtos;
- Segregação de funções, distinguindo quem vende e quem recebe o recurso;
- Realizar análise de crédito;
- Quando o recebimento em cheques, o mesmo deve ser cruzado para posterior depósito;
- Descontos concedidos apenas por responsável;
- Programação financeira dos pagamentos e recebimentos diários;
- Manter o controle de adiantamentos de clientes;
- Controle dos títulos em atraso;
- Sempre realizar o confronto com os dados contábeis;

3.8 – CONTROLE FINACEIRO

O controle financeiro consiste em garantir a integridade das informações do departamento financeiro. O sistema financeiro é controlado por senha pessoal, disponibilizado pelo setor de qualidade. As senhas do sistema são pessoais e intransferíveis, existem para garantir a segurança da empresa com relação à alimentação do sistema de informação.

Sobre as informações do sistema e arquivos eletrônicos, a empresa realiza *backup* externo para todos os sistemas da empresa, caso haja um incêndio, os dados não serão perdidos, garantindo segurança para o controle.

É realizada mensalmente, reunião com todos os líderes de departamento, onde se expõem ocorrências e metas dos setores. As metas a serem alcançadas são denominadas pela empresa como ações, o gerente do departamento deve determina a urgência da ação e sinaliza todo o andamento das ações, inclusive complicações e atrasos na conclusão.

Essas ações são controladas pelo setor de qualidade da empresa, responsável por acompanhar o andamento das ações determinadas. Logo após a apresentação, os sócios expõem suas observações, sugestões e debate, independente de serem ou não responsáveis pela área.

3.8.1 – Sugestões para o controle financeiro

Analisou-se que os funcionários do setor financeiro, os quais não possuem conhecimentos das metas estabelecidas pelo gerente, não divulgando para o restante da equipe as ações determinadas, de modo que a realização das metas são buscadas apenas pelo gerente. É importante que a equipe trabalhe toda reunida para aprimorar os procedimentos da área,

embasando assim a cobranças diárias. Grandes empresas utilizam premiações para incentivo ao cumprimento de metas.

Sugere-se que, após a reunião mensal de gerentes de área, seja realizada reunião com as pessoas do setor para alinhar e buscar os objetivos de aprimoramentos, destacando que, dessa reunião no departamento, poderiam surgir novas propostas.

Sugere-se, também, estimular o respeito e a busca das políticas da administração, pois estas se constituem em fator de natureza psicológica que pode ser favorável à empresa.

A empresa não possui seguro contra sinistros, indicamos que seja contratado seguro para a cobertura necessária ao valor correspondente ao imobilizado.

Para melhor controle financeiro de forma geral indica-se a implantação do departamento de auditoria interno que ira desenvolver com eficiências as demandas de controle da empresa.

Tal departamento de auditoria interna poderia implementar novos projetos para melhoria do controle interno, contando com a divulgação no jornal interno da empresa para tratar de assuntos relacionados ao sistema de controle interno, alem da criação e atualização da documentação das políticas da organização. Avaliar os controles de TI, zelar pelo elemento humano no desempenho das funções.

O controle financeiro deve sempre dispor das variações entre os valores orçados e os incorridos, assim como análises estatísticas de lucratividade por linha de produto, e para isso os funcionários do setor devem estar disponíveis para a realização de trabalhos necessários, que ao longo do tempo com o uso efetivo de um eficiente controle interno, produz o tempo.

3.9 – GESTÃO DE PESSOAS

É impossível avaliar qualquer tipo de controle interno, sem analisar a principal parte que os compõem, é salutar identificar como é a política da empresa para com seus funcionários, e se essa política permite detectar e avaliar determinadas falhas.

Existe uma grande rotatividade de funcionários na empresa, por questão sigilosa, não foram manifestadas as verdadeiras razões para a alta rotatividade. Informalmente temos a informação de que a existência de propostas mais atrativas existentes no mercado de trabalho seria a principal motivação.

Quando a empresa possui demanda de novo funcionário, o gerente da área requer a um dos sócios a autorização para a contratação, após isso é enviado formulário eletrônico para o departamento de RH e iniciado, assim, o processo de admissão.

Quanto ao processo de desligamento de funcionários da empresa, sempre se dá por parte do gerente. Cabe destacar que, a empresa dificilmente dispensa funcionários, em sua grande maioria, os funcionários saem da empresa por identificar outras oportunidades no mercado.

No ato de desligamento do funcionário é realizada entrevista de desligamento com o departamento de RH, a fim de entender os motivos dessas saídas.

A empresa “ABC Ltda.”, realiza o pagamento de salários mensalmente, não há política de adiantamento previsto, o adiantamento é prática eventual, ou seja, será praticado apenas se solicitado.

Os funcionários da empresa ABC Ltda. trabalham com banco de horas e, é prática comum o pagamento de horas extras para os mesmos.

Os procedimentos de adiantamento de salário e pagamento de horas extras são cumpridos financeiramente com autorização enviada por formulário eletrônico à diretora de controladoria.

Cabe destacar que, todos os descontos serem efetuados na folha de pagamento dos funcionários, são anotados em agenda pessoal da diretora, que realiza os ajustes antes de remeter à contabilidade externa.

Sugerimos que a empresa faça sua própria folha de pagamento, evitando problemas de atrasos e retrabalhos oriundos de possíveis erros, uma vez que são realizadas muitas alterações enquanto a folha está sendo processada externamente. Lembramos que, a informação mais segura não é aquela que somente uma pessoa tem acesso, mas sim a que pode melhor ser recuperada. Cabe ainda destacar que, os descontos devem ser assinados pelo funcionário e guardados como comprovante.

Encontra-se disponível na *intranet* uma tabela com os pisos salariais (PS), contendo 100 diferentes valores, com o destaque de que nenhum funcionário recebe acima do PS 40, e o acréscimo de um funcionário para outro às vezes é R\$10,00.

O contingente de pessoal das empresas é de, aproximadamente, 400 funcionários no grupo, isto é entre internos fixos e externos alocados em clientes. Para controle dos funcionários externos, alocados em clientes, esses funcionários lançam no sistema os horários de entrada e saída, confirmados pela assinatura do cliente no faturamento do serviço.

A “ABC Ltda.” oferece programa de treinamento elaborado conforme o LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento), formalizado através da Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima e de reuniões com os líderes da empresa. Ao término do treinamento são mensurados os resultados através de avaliação de proficiência e reação, necessitando de 70% de aproveitamento para aprovação.

A empresa dispõe de salas de treinamento com estrutura de laboratório com computadores, projetores, quadros, DVD e TV.

São oferecidos como atrativos para os funcionários, premiação para os melhores projetos do mês, melhores funcionários do ano, premiação com carro para funcionários com 10 anos de casa e diversas festas.

3.9.1 – Sugestões para a Gestão de Pessoas

As características pessoais dos funcionários, treinamento, qualificações profissionais são determinantes na manutenção do controle interno, o bom funcionamento do controle interno depende da formação profissional e da integridade do pessoal.

Verificamos através dos processos que os funcionários não possuem competência para tomar nenhum tipo de decisão, tudo deve ser aprovado pelos três sócios. A delegação de poder é um instrumento de descentralização administrativa, que facilita a agilidade no processo de decisão, salvaguardada por regimento interno, autoridade definida, procedimentos determinados.

É imprescindível que haja seleção criteriosa; bons treinamentos; obrigatoriedade dos funcionários gozarem férias; rodízio de funções; procedimentos claros;

Sugerimos que a empresa regularizasse o arquivo pessoal e as anotações em carteira de trabalho, uma vez que se encontram desatualizadas as informações de férias, aumento salariais, mudança de função, dentre entre outros. Sugerimos, também, que a empresa Que possua formulários com a autorização do desconto em folha, não existente atualmente na empresa.

Alem das recomendações acima, citamos controles para a gestão de pessoas da empresa que devem ser observados:

- Quando necessário hora extra deve ser por meio de autorização do responsável;
- Reajuste de salário somente com a autorização prévia do responsável;
- Autorização por escrito, dos funcionários para os descontos em folha;
- Cumprimento da legislação trabalhista.
- Atualização dos arquivos de pessoal;
- Controle de ponto de acesso na empresa, funcionários e desconhecidos;
- Registros de todos os empregados;
- Adiantamentos via formulário de aprovação;
- Segregação de função de quem elabora a folha de pagamento e quem autoriza os pagamentos;
- Conferência da folha de pagamento por pessoa distinta do processo de elaboração;
- Acompanhamento das férias dos funcionários;
- Confrontar no ato do pagamento as guias com o resumo da folha;

4 – CONCLUSÕES

4.1 - QUANTO AOS RESULTADOS OBTIDOS

Em face à análise dos dados levantados pelo questionário aplicado a funcionários da empresa, detectamos haver, por parte desta, manual interno de procedimentos, de fácil acesso aos funcionários, rico em detalhes e bem estruturado. Como é comum em diversas empresas e, também, na empresa objeto de nossa análise nem sempre o que está descrito é efetivamente o que os funcionários seguem.

Mediante desenvolvimento constante da empresa estudada é indispensável e importante organizar a estrutura interna, através de auditoria interna periódica, adaptações e mudanças devem ser realizadas para ajustar o controle interno, como exemplo, citamos os diversos formulários que a empresa possui, mas não há quem execute o controle através dos formulários que existem para serem utilizados e revisados.

O plano organizacional deve dispor a distribuição de responsabilidades, e cada funcionário tem que se munir dessa responsabilidade para desenvolver um trabalho melhor. As autorizações acompanham as responsabilidades e uma pessoa só autorizando todo tipo de operação, em determinado tempo não consegue perceber nem o que está aprovando.

O zelo do funcionário garante o desenvolvimento das funções a ele atribuídas, não há controle que se desenvolva em uma organização com funcionários insatisfeitos com a empresa. Cada funcionário deve exercer a função ao qual foi destinado, obedecendo ao nível adequado, à responsabilidade e qualidade do indivíduo.

Ao se realizar essa análise, foi possível identificar que existem controles na empresa, de certa forma, se procura controlar, ao máximo, os recursos e se esquece de outros pontos, tanto quanto essenciais. Uma das maiores fraquezas identificadas trata-se de o controle para uma pequena empresa, que deixou de ser pequena.

Identificamos também, falhas nos processos, os quais poderiam gerar perdas financeiras maiores para a empresa. Sugerimos a correção de determinados pontos e a verificação posterior dos efeitos dessas mudanças e a verificação se realmente sanaram potenciais fragilidades no processo. Seguir o que está descrito nos processos facilita as revisões.

A organização pode já ter alcançado os objetivos estabelecidos pelo seu negócio, mas o processo de controle interno deve ser contínuo, os regulamentos, normas e legislação mudam a todo o tempo e deve sempre ser acompanhado.

A complexidade das operações nas empresas torna indispensável o desenvolvimento de um sistema de controle interno tanto em empresas de grande, como de médio e pequeno porte, pois uma organização, independente de tamanho ou ramo de atividade, e estas necessitam de controles para orientar o processo de gestão. A criação e a estruturação dos controles internos passam a ser um diferencial competitivo, e devem atender as necessidades da organização, de acordo com a missão e a visão estabelecida, para a otimização do resultado econômico.

4.2 - CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O controle interno é de extrema relevância para o processo de gestão da empresa, possuindo rico conteúdo em informação sobre o desenvolvimento dos procedimentos adotados pela empresa. Os controles eficientes permitem cumprir as atividades da empresa de forma eficaz e com a mínima utilização de recursos. A administração é a responsável pela organização, controle e implantação dos controles internos na empresa.

Este trabalho tem como objetivo evidenciar a importância do controle interno na empresa, de forma concisa, analisando os aspectos relativos aos procedimentos focados no departamento financeiro, no intuito de realizar uma análise e adequação dos controles existentes, bem como, a possível instalação de novos processos, com base nestes objetivos foi possível autenticar a aplicabilidade de diversas questões do contexto organizacional, como verificar segregação de função, procedimentos internos, funcionários entre outros, a fim de avaliar a consistência do sistema de informações.

Indica este estudo, com base nos dados apresentados a implantação de uma auditoria interna, o setor de qualidade não é suficiente para suprir as demandas internas, pois o departamento é voltado para a qualidade principalmente dos serviços oferecidos. A auditoria interna estruturada na empresa irá verificar se os controles estão sendo cumpridos devidamente, além de estabilizar uma boa estrutura interna para o possível crescimento empresarial.

A empresa não deve considerar apenas o custo que poderá aumentar com a contratação de pessoal, mas sim com a qualidade da informação que será melhor e haverá acompanhamento periódico com aprimoramento, sendo uma relação custo e benefício que vale investir mediante os ideais empresariais.

Preponderantemente, este trabalho contribuiu para a formação pessoal de uma jovem auditora, que tem como base para os trabalhos de auditoria externa, os controles internos da empresa auditada. É a validade dos controles internos os quais determinam os procedimentos de auditoria.

4.3 - RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O tema abordado neste trabalho é delimitado a uma serie de fatores, um deles diz relação à empresa específica aqui tratada. A pesquisa abordou a importância de se ter bons controles internos e a avaliação para que os mesmos sejam efetivos, entretanto, observamos nas empresas a ausência de adequados controles internos, se o controle beneficia as empresas em varias proporções porque a maioria dessas empresas não praticam bons controles? Intrigantemente é motivadora a pergunta com diversas hipóteses formadas, o que desperta novos temas para pesquisas nesta área.

REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAVALCANTI Marcelo Almeida. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FRANCO, Hilário, **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- JUND, Sérgio Lopes. **Auditoria, conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LANDON, K.; PRICE, J. **Sistema de informação gerencial**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LOUREIRO, Antônio Gil. **Sistemas de informação: contábil e financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, Luis de Oliveira et. al. **Curso básico de auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Luís; HERNANDEZ, José, SANTOS, Carlos. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ONOME, Joshua Imoniana. **Auditoria de sistema de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZE, Clóvis. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 6. ed., 2005.
- VIDAL, Sergio. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZANELLA, L.; CÂNDIDO, I. **Auditoria interna: rotinas e processo práticos para hotéis, restaurantes e empresas em geral**. Caxias do Sul: Editora Educs, 2002.
- YUH, H.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade & finanças: para não especialistas**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

ANEXOS:

ANEXO 1- Questionário aplicado e respondido pela Diretora de Controladoria do grupo “ABC Ltda.”

Questionário

1) A empresa divulga bem as normas internas?	Sim
2) Existe manual de procedimentos das funções dos funcionários detalhadamente?	Não
3) Existe valor máximo para pagamento em dinheiro?	Não
4) Somente os sócios podem assinar cheques?	Sim
5) Os cheques são assinados por mais de uma pessoa?	Não
6) O administrador aprova os pagamentos?	Sim
7) Algum pagamento pode ser aprovado por um gerente?	Não
8) Quando há retirada de estoque para uso e consumo, deve ser autorizada pelo responsável?	Sim
9) A aprovação ocorre de modo eletrônico?	Sim
10) A empresa realiza conciliação bancária?	Sim
11) A empresa realiza algum monitoramento das receitas?	Não
12) A empresa possui contratação de seguros?	Sim
13) Mantém controle de saída e entrada de funcionários?	Sim
14) Mantém controle de saída de desconhecidos?	Sim
15) Os sistemas eletrônicos são acessados através de senhas?	Sim
16) Há controle de entrada e saída de recursos financeiros?	Sim
17) Há rotação de função entre os funcionários da empresa?	Não
18) A empresa efetua e mantém back-up?	Sim
19) As responsabilidades dos funcionários são definidas por escrito?	Não
20) Cada área da empresa dispõe de manual de procedimentos?	Não

21) Na maioria as informações são precisas e confiáveis?	Sim
22) Os sistemas de informática da empresa são bons?	Sim
23) A empresa possui jornal que divulgue informações internas?	Sim
24) Existe um monitoramento dos processos operacionais?	Sim
25) As deficiências encontradas nos processos internos são sanadas de imediato?	Não