

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM UMA
INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES**

ARTIGO CIENTÍFICO

Júnior Cleber Altermann

Santa Maria, RS, Brasil

2007

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES

POR

Júnior Cleber Altermann

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial.**

Orientador: Prof. Antonio Reske Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM UMA INDÚSTRIA DE
REFRIGERANTES**

elaborado por
Júnior Cleber Altermann

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Antonio Reske Filho, Msc.
(Presidente/Orientador)

Tânia Moura da Silva, Msc.

Ivan Henrique Vey, Msc.

Santa Maria, julho de 2007.

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM UMA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES

Autor: Júnior Cleber Altermann¹
Orientador: Prof. Antonio Reske Filho²

RESUMO

Devido ao grande volume de transações geradas por uma indústria de refrigerantes torna-se imprescindível adotar métodos e normas a serem seguidos pelos seus colaboradores a fim de se evitar ao máximo as fraudes e o desperdício nos diversos processos existentes na empresa. Sendo assim devido à amplitude dos processos e conseqüentemente dos controles, este artigo propõe-se a analisar os controles internos da empresa CVI – Refrigerantes Ltda do momento da compra de matéria-prima até o seu respectivo pagamento verificando se os mesmos estão sendo seguidos e satisfazem a que se propõe.

Palavras-chave: Transações, processos, e controles internos.

ABSTRACT

Had the great volume of transactions generated for a industry of cooling one becomes essential to adopt methods and norms to be followed for its collaborators in order to prevent to the maximum the frauds and wastefulness in the diverse existing processes in the company. Being thus had the amplitude of the processes and consequently of the controls, this article considers to analyze it the internal controls of company CVI - Refrigerantes Ltda of the moment of the raw material purchase until its respective payment verifying if the same ones is being followed and satisfies the one that if considers.

Key-works: Internal transactions, processes, and controls.

¹ Especialista em Controladoria – UFSM/RS. Email: jaltermann@icvism.com.br

² Mestre em Administração – UFSC/SC, Especialista em Metodologia da Pesquisa, Contador e Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. Email: reske@smail.ufsm.br

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm procurado alternativas eficazes para solucionar os problemas gerados pelas várias transformações ocorridas no cenário administrativo e financeiro.

Em um mercado extremamente competitivo, a qualidade gerada por informações precisas, ganha grande importância para as empresas, já que isso pode diferenciá-la das demais. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações busquem a excelência de suas atividades administrativas, de forma que possam proteger seu patrimônio. Neste contexto torna-se importante que as organizações passem a dar maior ênfase à forma pela qual suas atividades operacionais e administrativas são desempenhadas, buscando a eficiência de seus colaboradores no cumprimento de suas determinações, de modo a alcançar seus objetivos.

Assim, com intuito de obter um gerenciamento mais dinâmico e que demonstre a realidade de suas atividades, torna-se necessário que a empresa busque padrões de controles interno referente à rotina que envolve os setores de Suprimento, Almoxarifado e Contas a Pagar. Através destas colocações, pretende-se, com o presente estudo verificar se os procedimentos estão de acordo com as normas da empresa e não tornam o processo muito lento e burocrático, e realmente protegem o patrimônio da empresa. Para acompanhamento desse fluxo de informações foram realizadas visitas periódicas a empresa e respectivos departamentos envolvidos, a fim de coletar o máximo possível de informações que servissem de base para o estudo. Nestas visitas, foram verificados os controles internos da empresa sua utilização e eficácia.

CONTROLE INTERNO

De acordo com Gomes e Salas (1999, p.13), o controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80

que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa.

Para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Diante destes conceitos, é importante ressaltar que o controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

Objetivos do Controle Interno

Para Fayol (1981, p.139-140), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. O mesmo autor afirma que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza, etc.;

b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos, etc.;

c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal, etc.;

d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos

recursos e às necessidades, ao emprego de fundos, etc.;

e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;

f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Salvaguarda dos Interesses

O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. (Attie, 2000, p.117).

As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes, conforme Attie (2000):

a) Segregação de Funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;

b) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;

c) Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;

d) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas idéias;

e) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes;

f) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Fica visível a preocupação que tem o controle interno com relação à proteção de seu patrimônio, munindo-se de várias práticas que contribuem ao sucesso deste objetivo.

Precisão e Confiabilidade dos Informes e Relatórios Contábeis, Financeiros e Operacionais

Com relação a este objetivo, tem-se que esta precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreendem a geração de informações adequadas e oportunas, fundamentais no campo gerencial e administrativo, para compreensão dos fatos e eventos realizados na organização.

Attie enfatiza muito bem esta confiabilidade e precisão quando explica que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores. (Attie, 2000, p.119).

O mesmo autor, quando expõe sobre este objetivo de controle, enumera alguns meios que possibilitam sua realização:

a) Documentação confiável: corresponde à utilização de documentação hábil para o registro das transações;

b) Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências;

c) Análise: compreende a identificação da composição analítica dos itens em exame;

d) Plano de contas: estabelece a classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas. A existência de um manual de contabilidade que proceda o uso destas contas, fomenta a classificação e a utilização adequada de cada conta;

e) Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período da competência e no menor espaço de tempo possível;

f) Equipamento mecânico: a utilização de equipamento mecânico visa facilitar e agilizar o registro das transações, fomentando a divisão de trabalho.

A organização precisa munir-se de relatórios e sistemas que sejam confiáveis e eficientes, garantindo-lhes, assim, um espelho da situação econômico financeira da instituição.

Estímulo à Eficiência Operacional

Neste objetivo, cabe salientar que seu intuito é o de promover a eficiência operacional, provendo-se de todos os meios necessários à condução de tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

Segundo Attie (2000, p.120) reforça que os principais meios que promovem a obtenção de pessoal qualificado são:

a) Seleção: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;

b) Treinamento: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta;

c) Plano de carreira: estabelece a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal;

d) Relatórios de desempenho: compreendem a identificação individual de cada funcionário. Apontam suas virtudes e deficiências, sugerindo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional;

e) Relatório de horas trabalhadas: possibilita a administração mais eficiente do tempo despendido pelo pessoal e indica mudanças necessárias ou correção das metas de trabalho;

f) Tempos e métodos: possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.

g) Custo-padrão: permite acompanhar permanentemente o custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção;

h) Manuais Internos: sugerem clara exposição dos procedimentos internos, possibilitando práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos que previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

i) Instruções Formais: apontam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças.

De nada adianta a administração munir-se de sistemas e relatórios sofisticados, se o seu material humano não estiver corretamente selecionado e treinado para trabalhar de acordo com as políticas determinadas.

Princípios do Controle Interno

De maneira a prevenir erros e irregularidades devem ser adotados princípios de controle interno, que segundo o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (1994, p.61), são:

a) a autoridade deve ser determinada, de acordo com a orientação da administração. Caso não haja esta delegação de autoridade, o controle será ineficiente;

b) a contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um colaborador ou um departamento não deve ocupar uma posição em que tenha ao mesmo tempo o controle das transações e de seus registros contábeis. Mesmo em ambientes altamente informatizados, onde a introdução dos dados no sistema de informação é feita pelo departamento que efetua as transações, o controle do

registro contábil é de responsabilidade do departamento contábil, que deve deter o controle final da contabilização desta transação;

c) todas as transações da empresa devem ser realizadas mediante autorização prévia. A autoridade máxima em uma organização pertence aos acionistas ou controladores e é delegada à administração. Esta estabelece as condições nas quais devem ser executadas as transações específicas;

d) é preciso utilizar provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata e adequadas. As transações registradas na contabilidade devem coincidir com as existentes nos demais sistemas operacionais da empresa e devem estar documentadas;

e) nenhum colaborador da organização deve ter, sob controle, a responsabilidade de todo o ciclo de uma transação comercial. As operações devem ser planejadas de forma que mais de uma pessoa ou departamento participe de cada transação. Desta forma, o trabalho de um torna-se a prova do outro. A segregação de funções contribui para a eficiência das operações e detecta mais rapidamente erros ou fraudes;

f) a rotação de colaboradores na execução dos trabalhos é fundamental, já que esta atitude minimiza as oportunidades de ocorrência de fraudes, estimula inovações e aumenta a qualificação técnica e profissional dos colaboradores. Além do mais, a adoção deste princípio, reduz significativamente a dependência pelos “especialistas” e resulta em novas idéias sobre sistemas, métodos e processos;

g) é de fundamental importância que todos os colaboradores da empresa saiam de férias. O descanso colabora para a “reposição de energias” e é um direito trabalhista. O acúmulo de férias ou seu abono pode estar criando, dentro da empresa, os chamados “especialistas” e constituindo passivos trabalhistas potenciais, isto porque, ao desligarem-se da empresa, poderão acioná-la judicialmente, reivindicando as férias não gozadas. Possuir funcionários que não gozem férias significa, também, manter encobertas fraudes e erros que porventura existam;

h) é importante que a instituição organize e distribua à seus colaboradores um manual de controle interno, onde conste as instruções operacionais, normas e

procedimentos adotados pela empresa. Esta adoção colabora para a coibição de erros de execução e também garante a qualidade dos processos;

i) todos os colaboradores, em especial os envolvidos com as atividades de controle, devem ser cuidadosamente selecionados e treinados. É saudável a vida pregressa e as referências apresentadas pelos candidatos à emprego. O treinamento familiariza os colaboradores com as novas tarefas e os situa dentro do contexto e normas da empresa. Ao compreender o que dele se espera, o funcionário contribui para o aumento da eficiência operacional e a redução de custos;

j) os responsáveis pela custódia de numerários e outros ativos da empresa devem ter seguro-fidelidade, permitindo proteger os ativos em caso de possíveis fraudes, contribuindo também como inibidor de ações danosas contra seu patrimônio. Os colaboradores devem estar cientes que a companhia seguradora só indenizará a empresa dos prejuízos, quando registrar-se ocorrências dessa natureza às autoridades policiais e os responsáveis forem devidamente conhecidos;

k) é recomendável a utilização de meios eletrônicos para o registro automático das transações. O avanço tecnológico e o barateamento dos recursos de informática permitem o desenvolvimento de sistemas que aumentam consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as transações;

Como já mencionado no início desse tópico, esses são apenas alguns princípios fundamentais para a implementação de um sistema de controle interno eficiente. Cada organização deverá avaliar e assumir os que se adequarem aos valores da empresa.

Responsabilidade

Os responsáveis pelo bom funcionamento dos controles internos são todos os colaboradores e a alta administração. Ao auditor interno cabe a função de avaliar se o sistema de controle interno está funcionando como o planejado e, caso contrário, de propor o estabelecimento do mesmo (se ele não existir) ou melhorar sua qualidade caso exista.

Logo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objetivos de controle interno propostos pela empresa, adequando suas atividades em conformidade com estes.

Abrangência do Controle Interno

Quanto à sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: estratégico, tático e operacional. De acordo com Chiavenato, (1994, p.435-495) podemos identificá-los da seguinte forma:

- ao nível institucional temos o controle estratégico;
- ao nível intermediário temos o controle tático;
- ao nível operacional temos o controle operacional.

O controle estratégico se refere geralmente aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade e sua dimensão de tempo é o longo prazo. É geralmente genérico e sintético.

O controle tático se refere aos aspectos menos globais da empresa e sua dimensão de tempo é o médio prazo. Não é tão abrangente e genérico como o controle estratégico; aborda geralmente cada unidade da empresa.

O controle operacional é o subsistema de controle realizado ao nível da execução das operações. Refere-se aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é o curto prazo e é direcionado para a ação corretiva imediata.

IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS

Teste do Processo Interno

Com o intuito de verificar na prática o controle interno da empresa, objeto deste estudo, foram acompanhadas, todas as etapas de uma aquisição de material ou serviço verificando se as instruções de trabalho estão sendo obedecidas na prática.

Aleatoriamente, foi escolhido um fornecedor, com sua respectiva requisição de compra. Solicitada a compra e aprovada pelo gerente da área, o departamento de suprimentos gera a ordem de compra no sistema e seu respectivo pedido conforme consulta a Ordem de Compra e pedidos. Nesta ordem, podem-se observar várias informações relevantes sobre a aquisição do material ou serviço. Dentre elas, ressaltamos:

- número da tomada de preço, a qual demonstra os fornecedores consultados para a aquisição do material solicitado;
- número da Ordem de Compra, a qual servirá como base para a conferência da nota fiscal;
- descrição do material solicitado como, quantidade, itens, data entrega, valor;
- filial que foi solicitado;

No recebimento do material, o Almojarifado confere a Nota Fiscal (primeira via) com a ordem de compra do sistema. Efetua o lançamento da Nota Fiscal no sistema, indicando em um campo específico o número da ordem de compra referente, o que faz com que os campos do lançamento já sejam, preenchidos automaticamente, bastando ao colaborador que efetuar o lançamento apenas a confirmação dos dados da ordem de compra.

Depois de confirmada a entrada da nota fiscal via Almojarifado, esta gera lançamentos contábeis e alimenta o Contas a Pagar.

A Nota Fiscal após registrada no sistema recebe um número de lançamento no Almojarifado, este lançamento, denominado Consulta documentos, possui todas

as informações pertinentes à nota fiscal de origem. As primeiras vias de NF's são arquivadas em conjunto com um resumo do sistema, num documento denominado pela empresa como Mapa de Compra. Este Mapa de Compra é enviado para a Gerente Financeiro assinar e tomar ciência das aquisições recebidas no dia.

Com a NF devidamente lançada no Almojarifado, o Contas a Pagar recebe a cobrança do fornecedor via correio e confronta os dados lançados no sistema pelo Almojarifado com a cobrança bancária. No Contas a Pagar, é possível visualizar o título em aberto conforme relatório de Títulos em Aberto, sendo que neste relatório consta a data de vencimento, número NF e valor a ser pago.

Com o título devidamente conferido, este é enviado ao posto bancário para quitação. Com o retorno do banco, o título autenticado, é conferido novamente com o sistema, para assegurar que o banco não se equivocou no momento do pagamento. Dando seguimento ao processo, o título é baixado do Contas a Pagar, e pode ser visualizado quitado no relatório de pagamentos efetuados no período. O título baixado no Contas a Pagar não aparecerá mais no relatório de títulos abertos.

Com este teste, foi possível conhecer parte do processo estudado, no título mostrado o fluxo da informação foi corretamente efetuado.

Fragilidades Constatadas no Controle

Tendo em vista as descrições das atividades propostas na CVI – Refrigerantes Ltda e expostos os seus controles internos que são regidos por normas rígidas de controle interno, foram efetuados testes nos departamentos envolvidos com o intuito de verificar se estes controles são de fato eficazes para assegurar a continuidade da operação da empresa, sem o risco de fraudes ou erros.

Fragilidade no Departamento de Suprimentos

A empresa utiliza um Sistema de Gestão denominado DATASUL. Este, por sua vez, operacionaliza as rotinas do departamento. Em análise efetuada, foi possível verificar que diversos usuários têm acesso ao módulo de Suprimentos por

completo, ou seja, conseguem acessar todos os relatórios, cadastros de fornecedores, acompanhamento de ordens de compras e até mesmo inclusões de novos pedidos. Isso pode prejudicar o processo, pois que pessoas que desconhecem o operacional podem causar danos ao sistema, no que tange a inserção errônea de informações ou até mesmo excluírem algum dado relevante.

Outra fragilidade encontrada diz respeito à aprovação eletrônica das ordens de compra, onde na ausência do Diretor Financeiro ou Diretor de Operações na empresa, não será possível a aprovação de compras com valores mais significativos. Isto acarretará em atrasos no processo, desde o recebimento do material até seu efetivo pagamento, podendo ocasionar a cobrança de juros e mora por parte do fornecedor, caso a empresa já tenha recebido o material solicitado.

Fragilidade no Departamento de Almoxarifado

Foi constatado que algumas mercadorias, como materiais de propaganda e informática, estão sendo recebidas diretamente pelo colaborador que fez a solicitação de compras. Sendo assim, a entrada da mercadoria com a nota fiscal não é feita pelo Almoxarifado. Este procedimento pode ocasionar o extravio da nota fiscal e, por conseqüência, o atraso do pagamento do título, o que gerará protesto e perda de credibilidade junto ao fornecedor.

Outro ponto verificado é a quantidade de ordens de compra em aberto no sistema. Este é um indício de que algumas notas fiscais não estão sendo passadas para o Almoxarifado lançar, ocasionando pendências nas ordens de compra. Se o lançamento não foi efetuado pelo Almoxarifado, será registrado diretamente no Contas a Pagar, o qual não possui acesso para baixar tais ordens.

Ao verificar a instrução de trabalho do Almoxarifado, foi constatado, no que tange as devoluções de mercadorias, que não está especificada a comunicação ao Departamento de Contas a Pagar desta devolução. Na prática, se isto não ocorrer, poderá gerar o pagamento do título que, provavelmente, já esteja registrado como obrigação no Contas a Pagar.

Fragilidade no Departamento Contas a Pagar

Quando são gozadas férias dentro do departamento, o mesmo colaborador que lança a Nota Fiscal sem ordem de compra efetua o pagamento do título junto ao banco e dá a baixa do mesmo, gerando lançamentos contábeis. Em síntese, no mínimo um mês durante o ano um colaborador apenas é responsável por todo o processo de pagamento.

Outro fator é a significativa quantidade de fornecedores que são lançados diretamente no Contas a Pagar, acarretando muitos lançamentos sem passar pelo Almoxarifado. Isto faz com que o processo dentro do departamento fique sobrecarregado.

Sugestões Para Aperfeiçoar os Controles Internos

Revisados os pontos que podem de certa forma prejudicar a operação da empresa, serão supracitados algumas sugestões para o aprimoramento dos controles internos já existentes na empresa em estudo.

Sugestões para Departamento Suprimentos

O acesso ao sistema deve ser restrito apenas aos colaboradores do departamento, limitando o acesso à solicitação de compras a um colaborador por área, sendo que este, em caso de eventual qualquer dúvida, responderá pelo departamento.

A sugestão para a aprovação eletrônica é de que o sistema seja integrado (*on line*), onde os Diretores possam aprovar as ordens pendentes de qualquer lugar onde estejam. Isto facilitará o andamento do processo, pois ambos os Diretores possuem equipamentos de informática capazes de elaborar tal procedimento

Sugestões para Departamento Almoxarifado

Todos os materiais, sem exceção, devem ser encaminhados juntamente com a respectiva nota fiscal para o Almoxarifado, mesmo que não possuam ordem de compra.

Deve ser emitido relatório periódico do sistema, que informe as ordens de compra em aberto, confirmando juntamente com o solicitante se este já recebeu a mercadoria. E assim será possível liquidar a respectiva ordem no sistema.

No que engloba as devoluções de mercadorias, o processo está correto. O ponto que deve ser alterado refere-se a instrução de trabalho, que não contempla a comunicação das devoluções para o Departamento de Contas a Pagar.

Sugestões para Departamento Contas a Pagar

Para esta fragilidade, sugerimos que outro colaborador seja treinado para efetuar tal tarefa. O mais indicado seria um colaborador com conhecimentos contábeis, pois isso auxiliaria, e muito, na execução do serviço. Outra vantagem de se ter um colaborador com conhecimento contábil, treinado no departamento de Contas a Pagar é a facilidade que este teria em absorver as tarefas, no caso de uma rotação de pessoal.

Para o lançamento de Notas Fiscais pelo financeiro, a sugestão é que estas sejam lançadas pelo Almoxarifado, sendo que para isso é necessário o processo de elaboração de ordem de compra, centralizando com isso os lançamentos em apenas um departamento, tornando mais fácil o controle dos registros efetuados.

CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as principais conclusões encontradas, bem como algumas recomendações propostas, a fim de fazer com que a presente pesquisa adicione à empresa alguns benefícios.

Após verificados os controles internos da empresa, verifica-se que estes estão na prática sendo obedecidos, os procedimentos são interligados, com isso o risco de ocorrerem erros e fraudes é muito pequeno, já que a inserção errônea de uma informação será filtrada pelo outro departamento na seqüência do processo, ou em auditorias internas que são efetuadas periodicamente.

O fato de o sistema estar interligado pode tornar o processo lento, mas apenas quando uma informação não está de acordo com as instruções de trabalho. A burocracia existente impede que as exceções tornem-se freqüentes e o custo gerado pela lentidão do sistema nestas exceções é compensado com a fidedignidade das informações geradas.

Foi efetuado um teste no método de controle interno, da solicitação de compra, recebimento do material, até seu efetivo pagamento. As etapas examinadas preservaram o patrimônio da empresa, no que tange a eficácia do processo. Análises criteriosas dos procedimentos operacionais e instruções de trabalho foram efetuadas, cruzando o que estava documentado com a prática.

Pode-se então afirmar que os controles internos da CVI – Refrigerantes Ltda são eficazes e atendem a que se propõe, entretanto, existem alguns pontos que devem ser melhorados, conforme sugestões mencionadas no capítulo anterior, estas melhorias agilizariam o processo, comunicação e maior segurança ao sistema integrado da empresa.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso de contabilidade aplicada**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.