

ROTEIRO DE AUDITORIA INTERNA



**MODELO DISPONIBILIZADO GRATUITAMENTE PELO PORTAL DE
AUDITORIA**

ROTEIRO DE AUDITORIA INTERNA - CONTROLES INTERNOS APLICADOS AOS PAGAMENTOS

1. Controles Internos dos Pagamentos

1.1 Estoque - Almoxarifado

- a) A empresa tem definida quantidade mínima e máxima de estoque de cada produto.
- b) Estoque atinge quantidade mínima: necessidade de compra.
- c) O responsável pelo estoque emite diariamente um relatório dos produtos que atingiram a quantidade mínima, o qual é enviado, através de requisição, devidamente autorizado, para o setor de compra de materiais.

1.1^A - Estoque de Matérias-primas

- a) O estoque de matérias-primas, normalmente é próximo da produção e separado do estoque do almoxarifado.
- b) Está definido o estoque mínimo, médio (ideal) e máximo;
- c) Relatório é encaminhado para o setor de produção quando atinge o estoque mínimo;
- d) O setor de produção planeja a compra de matérias-primas, através de pessoas devidamente autorizadas;

1.2 Requisições de Compras

- a) São efetuadas requisições de compra
- b) Deve conter os seguintes dados:
 - controle numérico
 - data
 - constar a quantidade e as especificações detalhadas de cada produto
 - Identificado o setor
 - assinatura do requisitante (almoxarifado) e do responsável pelo setor
 - assinatura do estoque de produção, Engenheiro de Produção, responsável pelo setor de produção

1.3 A Ordem de compra

- a) O comprador da empresa, mediante a requisição, abre a Ordem de Compra;
- b) Deve conter:
 - Data;
 - Numeração;
 - Quantidade e especificações dos produtos;
 - Identificação do Setor;
 - Cotação de Preços;
 - O valor unitário, valor total e as condições gerais de pagamento e de qualidade do produto negociadas com o fornecedor selecionado pela empresa;
 - Assinatura do Engenheiro de produção ou responsável;
 - Assinatura do Diretor de Produção;
 - Assinatura do Responsável pelo orçamento ou pelo fluxo de caixa;

- Assinatura do Comprador;
- c) Manter controle das Ordens de Compras em Aberto
- d) Constar na nota fiscal de aquisição o número da Ordem de Compras
- e) Ao chegar o produto comprado, deve ser recebido em setor específico: RECEPÇÃO.

1.4 RECEPÇÃO

- a) O setor de RECEPÇÃO confere as mercadorias e as encaminham para o Almoxarifado ou para o Estoque de Matérias-Primas.
- b) Pela ordem de compra os funcionários da Recepção conferem:
 - a quantidade
 - as especificações
 - o acondicionamento e a qualidade dos produtos
 - carimbam e assinam a nota fiscal, deixando evidência que a mercadoria constante na nota fiscal foi recebida;

1.5 ALMOXARIFADO e ESTOQUE DE MATÉRIAS-PRIMAS

- a) Conduzem os produtos até o responsável pelo Controle de Estoques da empresa (almoxarifado ou estoque de matérias-primas);
- b) O Almoxarifado (ou Estoque de matérias-primas) confere novamente as quantidades e qualidade do produto e dispõe no estoque;
- c) O registro (input) no Estoque é efetuado por pessoa independente do setor de Estoque;
- d) O responsável pelo estoque tem acesso para alterar a quantidade de mercadoria no estoque;
- e) Ao imputar os dados no estoque, o sistema integra o Contas a Pagar fica parcialmente bloqueado para análise do processo;

1.6 CONTAS A PAGAR

A nota fiscal é encaminhada ao Contas a Pagar que:

- Mediante a Ordem de compra e requisição confere o preço unitário, o preço total, os descontos e os prazos de pagamentos, etc;
- Nota fiscal e Ordem de Compra seguem para assinatura do responsável;
- Após verificado que todo o procedimento foi efetuado e está em ordem, libera no Sistema de Contas a Pagar;
- O Setor de Contas a Pagar não pode efetuar lançamentos no sistema, somente pode liberar lançamentos efetuados por outros setores;
- As baixas também, devem ser feitas por pessoal alheio ao Contas a Pagar, cabendo a este setor somente a conferência e autorização para o pagamento;.
- Nota fiscal e Ordem de Compra seguem para assinatura do responsável pelo pagamento;

1.7 PAGAMENTO

- a) O Contas a Pagar emite espelho (relatório) dos fornecedores que estão autorizados o pagamento, o qual segue para a Tesouraria;
- b) Tesouraria não implanta dados no sistema de Contas a Pagar;
- c) Tesouraria emite o cheque nominal ao fornecedor.
- d) Diretores e Procuradores assinam o cheque (no mínimo 02 assinaturas de Diretores/Procuradores não envolvidos em processo anterior de autorização);
- e) Para a assinatura dos cheques, os Diretores e Procuradores devem visualizar e vistar a nota.

1.8 CONTABILIDADE

- a) A contabilidade concilia se os códigos, despesas e custos foram apropriados corretamente pelos outros setores (contabilidade integrada) e se há diferença entre o relatório de contas a pagar e os saldos contábeis;

1.9 AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

Verificar se são efetuados procedimentos de auditoria interna no setor;

PROCEDIMENTOS A SEREM OBSERVADOS QUANTO AO CONTROLE INTERNO DOS PAGAMENTOS NOS DIVERSOS SETORES

3.1 ESTOQUES (GERAL)

a) Estoques

- a) A empresa deve estar organizada no sentido de controle e vigilância permanente de seus estoques, quanto à guarda e movimentação.
- b) Os estoques mantidos pela empresa estão sob controle e responsabilidade de pessoal adequado.
- c) Os locais de armazenagem ou estocagem são adequados quanto a:
 - - roubo, fogo, perdas, extravios, etc.
 - - inacessibilidade de terceiros, não autorizados.
- d) Os sistemas de controles mantidos evitam as entradas e as saídas de estoques sem documentação suficiente e aprovada.
- e) São adotados registros ou fichas para controle dos estoques, tais registros ou fichas:
 - são utilizados para indicação de máximos e mínimos de estoques
 - - registram movimentação e saldos em quantidades e valores (controle físico e financeiro)
 - - registram custo unitário e em conformidade com a legislação
 - - têm sua movimentação integrada à contabilidade.
- f) Os registros ou fichas mencionados são escriturados por pessoal:
 - - que não tem acesso às existências
 - - que não autoriza movimentação dos estoques
 - - que não tem acesso aos controles e registros contábeis e de custos.
- g) O responsável por revisões e aprovações de ajuste ou correções de erros nos registros ou fichas de estoques é independente das funções de:
 - - custódia das existências

- - registros da movimentação das mesmas
- h) As existências indicadas pelos registros ou fichas de estoques são balanceadas mensalmente com as contas da contabilidade:
 - - as diferenças são investigadas por pessoal da contabilidade, antes de serem ajustadas, e contêm aprovação do contador os lançamentos dos ajustes
 - - os ajustes na contabilidade, decorrentes de ajustes nos registros ou fichas de estoque, são efetuados à vista de documentação aprovada como acima descrito.
- i) Quanto aos estoques imprestáveis, deteriorados, obsoletos, etc:
 - - são baixados dos registros ou fichas de estoque e da contabilidade mediante autorização de pessoal responsável, não ligado à custódia e registros dos mesmos
 - - são sucateados para venda e, recuperáveis ou não, são controlados fisicamente.
- j) As posições dos estoques são revisadas, periodicamente, no sentido de:
 - - determinar existências excessivas ou insuficientes, obsoletas ou de baixa rotação (em função de máximos e mínimos, níveis de produção ou outras medidas)
 - - conferência contra posições de levantamentos físicos, fora das épocas do inventário anual.
- k) Existem registros adequados para controle dos estoques próprios ou de terceiros:
 - - transferidos para industrialização, consignação, etc.
 - - recebidos para industrialização, consignação, etc.
 - - em trânsito.
- l) Os referidos estoques em poder de terceiros são verificados periodicamente, bem como são devidamente investigadas e corrigidas eventuais divergências, fora das épocas do inventário anual, por meio de :
 - - contagens nos estabelecimentos de terceiros
 - - pedidos de confirmação emitidos aos estabelecimentos de terceiros
 - - outros procedimentos alternativos
- m) Quanto às entradas de materiais, produtos ou mercadorias:
 - - são registrados nos controles de estoques e na contabilidade com base em relatórios ou boletins de recepção, numerados tipograficamente
 - - os relatórios ou boletins de recepção são controlados quanto à sequência numérica e indicam quantidades e aprovação do controle de qualidade
 - - os relatórios ou boletins de recepção que acusem devoluções de vendas são conferidos e aprovados por pessoal qualificado da área de vendas
 - - os produtos prontos são lançados nos registros ou fichas de estoque com base em relatórios de produção numerados tipograficamente, controlados quanto à sequência numérica e aprovados por pessoal qualificado da área de produção.
- n) Quanto às saídas de materiais, produtos ou mercadorias:
 - - as entregas são feitas somente com base em requisições ou ordens de expedição autorizadas e numeradas tipograficamente
 - - é controlada a sequência numérica dos referidos documentos
 - - os procedimentos existentes garantem que toda a saída é registrada.

b) Inventários

- a) A empresa utiliza-se do processo de inventários permanentes rotativos, visando diminuir custos e paralisação das atividades durante o balanço geral. Caso contrário:
 - são efetuadas contagens pelo menos uma vez ao ano, por ocasião dos balanços

- seria recomendável à empresa o sistema de inventários permanentes rotativos.
- b) São emitidas instruções por escrito para a realização dos inventários.
- c) São entregues com antecipação, para apreciação e discussão, cópias das referidas instruções:
 - ao pessoal que participa dos inventários
 - à contabilidade
 - à auditoria interna.
- d) São designados como responsáveis pela supervisão, controle e execução dos inventários, pessoas que sejam:
 - alheias à custódia e registro dos estoques
 - competentes para identificar os produtos, mercadorias, matérias-primas, etc., bem como o estágio de produtos em elaboração.
- e) O planejamento dos inventários prevê, entre outros procedimentos:
 - utilização de etiquetas, inclusive para segunda contagem, bem como o controle de sua seqüência numérica
 - extensão das contagens para os itens embalados, encaixotados, etc.
 - medidas para evitar duplicidade ou omissão na contagem (marcação dos itens contados, colocação de fichas, etiquetas, etc.)
 - assinaturas ou vistos nas planilhas ou etiquetas de contagem, indicando inclusive aprovação para alterações
 - acompanhamento da auditoria interna
 - que as etiquetas somente sejam recolhidas após a evidência de visto de pessoal habilitado, denotando adequação quanto ao seu preenchimento
 - que antes de ser iniciada uma nova contagem sejam retiradas as etiquetas da contagem anterior
 - que sejam efetuadas provas para se certificar que todos os estoques foram inventariados.
- f) As planilhas, fichas ou etiquetas de contagem são numeradas tipograficamente.
- g) É efetuada uma arrumação prévia das áreas a serem inventariadas.
- h) Os estoques a serem inventariados são previamente dispostos, de modo a facilitar a contagem.
- i) São utilizados métodos adequados de pesagem, contagem, registro, etc., bem como meios de identificação dos estoques e do estágio de produto em elaboração.
- j) É efetuado o fechamento prévio dos registros de entradas e saídas de materiais, bem como a anotação do último número de cada documento referente à movimentação dos estoques.
- k) É efetuada, previamente ao início da contagem, a atualização dos registros ou fichas de estoque.

- l) É efetuada uma adequada segregação física dos estoques nos setores de recepção e expedição.
- m) São adotadas medidas para minimizar e controlar a movimentação dos estoques durante a contagem, inclusive, se for necessário, interrompendo-se as atividades.
- n) Existe uma adequada identificação e segregação dos estoques obsoletos, inservíveis ou invendáveis, bem como das sucatas.
- o) Sobre os estoques próprios em poder de terceiros:
 - é efetuada a sua contagem
 - são efetuados pedidos de confirmação
- p) É efetuada uma segregação adequada dos estoques de terceiros e sua contagem.
- q) Os procedimentos de após contagem observam:
 - conservação das planilhas, fichas ou etiquetas da contagem
 - confirmação de que toda planilha, fichas ou etiquetas entregues foram devolvidas, inclusive quanto às canceladas
 - conferência dos dados da contagem contra os registros ou fichas de estoques, com evidência nestas
 - evidência de autorização para alterar os registros ou fichas de estoques em função dos resultados da contagem
 - investigação das diferenças mais importantes entre os dados da contagem com os registros ou fichas de estoque
 - adoção de procedimentos para confronto dos dados da contagem com registros ou fichas intermediárias de estoques (fichas de prateleiras, de almoxarifado ou outras), com evidência nestas fichas.

c) Estoques - compras

A empresa conta com departamento de compras organizado, no sentido de suprir em tempo hábil e a preços convenientes as necessidades de produção ou comercialização (descrever os sistemas de controles e registros das operações, indicando modelos de formulários em uso, n.º de vias e destinação, etc.).

As funções de compras estão segregadas de:

- recepção e expedição
- produção e controle de estoques
- pagamentos (caixa).

As compras em geral são efetuadas com base em:

- requisições numeradas, controladas e devidamente autorizadas (e quem controla a seqüência numérica)
- ordens de compra ou fornecimento numeradas tipograficamente, controladas e devidamente autorizadas (quem controla a seqüência numérica e quem autoriza).

É mantida no setor uma via da ordem de compra para registro e controle de ordens liquidadas e ordens a liquidar. Esses registros e controle incluem:

- recepção por conta de ordens de compra
- entregas efetuadas fora do estabelecimento
- inutilização da referida via, para evitar reutilização

Existe necessidade de aprovação superior par compras de valores excedentes a determinados limites ou especiais.

Existe sistema de cotação de preços por escrito para toda e qualquer compra e para mais de um fornecedor para cada compra, visando selecionar a mais conveniente.

Nos casos de cotações mais urgentes e para compras de menores valores, feitas por telefone, devem ser solicitadas confirmações posteriores, por escrito ou no mínimo anotado o telefone e os preços cotados em papelada própria, para que fique evidenciada a realização da cotação de preços.

As decisões tomadas após a análise das cotações, quanto a compras em condições menos vantajosas, são justificadas por escrito e submetidas à aprovação superior.

Os processos de cotação e anexos correspondentes, listas de preços e condições, correspondências, justificativas, etc. Devem ser mantidas adequadamente em arquivo.

Pessoa alheia ao departamento fará uma revisão periódica dos preços e demais condições das compras, de forma evidenciada.

As devoluções de compras são (controles e conferências) :

- controladas via expedição, quanto às saídas
- conferidas e documentadas com notas de débito, para fins de baixas e registros em contas a pagar e contabilidade
- correlacionadas com as notas fiscais dos fornecedores.

As referidas notas de débito são controladas com respeito à sequência numérica.

É vedado o acesso do pessoal de compras aos registros de estoques.

Existe um serviço de portaria organizado no sentido de evitar a entrada de mercadorias desacompanhada de documentação fiscal, e com sistemas de registros e controles adequados para tal (procedimentos, formulários em uso e n.º de vias e destinação, etc.).

A portaria é dotada de :

- balança apropriada e adequada à conferência dos pesos declarados nos documentos da compra
- relógios marcadores de datas e horários, na documentação da compra, referentes à passagem das mercadorias.

Evidências, na documentação da compra retida pela portaria (2ª via), ou nos seus registros, de que:

- são conferidos os pesos declarados na documentação da compra
- é exigida a apresentação da documentação da compra para liberar a entrada (marcação de relógios ou vistos na documentação retida) .

Os registros ou relações de entrada, com documentação de compra retida pela portaria (2ª via), são remetidos diretamente aos setores de compras, almoxarifados, recepção, contas a pagar e contabilidade.

A portaria está ou conta com:

- instalada em local que impeça a passagem das mercadorias fora do seu alcance
- meios de comunicação internos rápidos e eficientes, para fins de segurança (telefone, interfone, alarmes, etc.).

A empresa é dotada de setor de recepção de mercadorias organizado, no sentido de promover o controle e conferência física das compras e possui sistemas de registros e controles adequados para tal (com modelos adequados de formulários em uso e n.º de vias e destinação, etc.).

As funções de recepção são segregadas de:

- compras
- almoxarifados
- expedição

São preparados relatórios ou boletins de recepção.

Tais relatórios ou boletins:

- são numerados tipograficamente e controlados quanto à emissão em sequência numérica
- são enviados aos setores de compras, recepção, almoxarifados, contas a pagar e contabilidade.

Os relatórios ou boletins de recepção são controlados fora do setor emitente, quanto a :

- utilização em sequência numérica
- conferência, inclusive contra relatórios da portaria

É efetuado o cruzamento dos documentos da compra com os relatórios da portaria, no sentido de verificar que não falte nenhuma documentação de mercadorias recebidas no dia, a conferir e registrar.

É mantida no setor uma via da ordem de compra para registros e controles de ordens liquidadas e ordens a liquidar. Esses registros e controles incluem :

- recepção por conta de ordens de compra
- entregas efetuadas fora do estabelecimento
- inutilização da referida via, para evitar reutilização.

As mercadorias recebidas são efetivamente contadas na recepção e nos almoxarifados. Para tais casos:

- existem evidências dessas conferências
- existem normas para aceitação ou não, no caso de divergências entre as quantidades recebidas e solicitadas e/ou faturadas.

Sobre o controle de qualidade das mercadorias recebidas:

- é efetuado de forma rápida e precisa, evitando-se demoras não justificadas para liberação das mercadorias
- é efetuada uma adequada segregação física das mercadorias, por ocasião do controle
- existem evidências da execução do controle
- existem normas para aceitação ou não, no caso de má qualidade, má especificação técnica, etc.

3.2 INVESTIMENTOS

Os títulos em carteira, representativos dos investimentos, são custodiados por pessoal independente do que lida com os registros e controles em local seguro e inacessível a terceiros.

Registros subsidiários sobre os investimentos são mantidos por pessoal alheio ao da custódia, sendo conciliados mensalmente com os saldos do razão, por funcionário da contabilidade, de forma evidenciada.

A custódia e registros referidos incluem ações bonificadas, sem registro contábil.

Contagens periódicas dos títulos em carteira são efetuadas por pessoal independente do que lida com os registros e custódia.

Circularizações periódicas são efetuadas sobre as posições dos títulos em poder de terceiros, por pessoal independente do que lida com os registros e custódia.

Os investimentos e baixas são autorizados pela direção, de forma evidenciada.

3.3 IMOBILIZADO

A empresa deve ter um sistema de controle e registro individual dos bens do imobilizado.

O sistema de controle deve prever :

- estabelecimento de responsabilidade funcional sobre os bens locados às várias áreas da empresa
- assinatura de termos de responsabilidade pelos bens locados
- autorização prévia para a movimentação dos bens, interna e externamente
- identificação dos bens mediante sistema de numeração ou codificação (chapas metálicas, impressão, etc.)

O sistema de registro indica:

- identificação e individualização das características dos bens
- localização e movimentação dos bens
- valores de custo ou aquisição, de depreciação e amortização, de correção monetária, de capitalização, residuais e de alienações e baixas
- dados identificativos da documentação suporte
- as taxas de depreciação ou amortização.

Todos os bens da empresa devem trazer plaqueta de identificação. A qual deve obedecer a uma ordem numérica seqüencial, em que a duplicidade de registros não deve existir.

A movimentação de bens entre os vários centros de custos da empresa deve ser disciplinada e formalizada a fim de manter o controle sobre a localização deles.

As contas do razão são balanceadas periodicamente contra o sistema de registro referido, por pessoal da contabilidade.

A definição do que deve ser imobilizado deve seguir os preceitos legais, assim como os métodos de depreciação.

Inventariar periodicamente os bens e o resultado confrontado com os registros individuais e com o razão contábil.

O resultado do balanceamento e confronto mencionados é :

- relatado a pessoal responsável, quanto às faltas constatadas;
- origina ajustes nas posições contábil e subsidiária, com autorizações prévias para o caso das faltas verificadas.

As aquisições ou acréscimos são efetuados:

- mediante ordens de compra devidamente aprovadas;
- mediante cotações de preços ou solicitação de orçamento;
- mediante autorização prévia de pessoal competente para tal, devidamente evidenciada.

Os custos das imobilizações em andamento por conta própria são:

- registrados de forma suficientemente detalhada a permitir determinação adequada, acompanhamento e controle;
- apurados e registrados adequadamente, computando-se na sua formação todos os gastos incorridos (materiais, mão-de-obra e gastos gerais);
- controlados de forma tal que permita a imediata transferência às contas definitivas, quando de sua conclusão.

Nas imobilizações em andamento por conta de terceiros, além dos pontos anteriores, a empresa acompanha a sua execução, no sentido de verificar:

- cotações de preços, orçamentos, ordens de compra, etc.
- efetivo recebimento dos materiais e sua aplicação;
- sobras de materiais, ao final dos trabalhos;
- cronogramas físico-financeiro;
- prestações de contas;
- fundos disponíveis, em caixa ou bancos, mantidos à disposição dos executores dos trabalhos (contagens, conciliações, etc.).

As aquisições são informadas imediatamente, para fins de inclusão em cobertura de seguros.

Existe uma política definida para:

- diferenciar despesas capitalizáveis das não capitalizáveis
- definir montantes e itens que não devam ser imobilizados, inclusive para fins fiscais.

Essa diferenciação e definição ficam evidenciadas na documentação suporte das despesas ou aquisições, por pessoal competente para tal.

- são efetivadas mediante memorandos ou requisições aprovados pela direção
- esses documentos indicam os motivos das baixas e identificam perfeitamente os bens
- são documentadas por notas fiscais, nos casos aplicáveis
- são informadas imediatamente para fins de exclusão em cobertura de seguros.

Os bens não instalados, debitados em despesas ou desativados, incluindo ferramental, são:

- incluídos no sistema de controle e registro subsidiário;
- custodiados adequadamente, mediante termo de responsabilidade;
- entregues para uso mediante requisições.

Registros adequados devem ser mantidos sobre ativos da empresa em poder de terceiros. Na realização do balanço estes ativos também devem ser objetos de contagem física e confirmação de sua existência.

A venda ou baixa de qualquer ativo da empresa deve ser expressa e formalmente aprovada pela Diretoria ou Controladoria.

3.4 DIFERIDO

Sobre as aplicações de recursos em pesquisas e desenvolvimento, reestruturação, modernização e ampliação, etc. existem:

- sistema de autorização e prática de registros e acompanhamento por pessoal técnico
- formação de processos documentais à parte, perfeitamente características das aplicações
- laudos técnicos indicando :
 - taxas e prazos de início e término das amortizações respectivas;
 - desativação dos projetos, motivos e comunicação para baixas;
- registros subsidiários das aplicações e seu acompanhamento, efetuados por pessoal técnico;
- sistema de informações adequadas e em tempo hábil à contabilidade, para fins de registros.

Os registros subsidiários identificam a natureza e a espécie das aplicações por tipos de projetos.

O processo documental e o sistema de informações referidos anteriormente identificam, para fins de registros contábeis, os dados referidos acima.

As contas do razão identificam adequadamente, no mínimo, as despesas diferidas por sua natureza e espécie.

A contabilidade mantém controle sobre as despesas diferidas, no sentido de:

- balanceamentos mensais contra registros subsidiários;
- identificação daquelas que serão indedutíveis na formação do lucro real, quando computadas no resultado do exercício, via amortização.

3.5 CONTAS A PAGAR

a) Fornecedores

A contabilidade e o setor de contas a pagar estão adequadamente organizados, no sentido de manter as obrigações sob permanente controle e vigilância, quanto a (controles, formulários em uso, n.º de vias e destinação):

- Posições e vencimentos dos títulos;
- Registros adequados, suficientes e em tempo hábil;
- Que evitem pagamentos indevidos, em atraso ou em duplicidade.

Existe um sistema adequado para registro e controle das contas a pagar em geral,

especialmente quanto a (descrever como se processa):

- Compras e despesas de menor valor, efetuados fora do alcance dos controles estabelecidos para as principais ou de maior vulto;
- Conferências de preços, quantidades, entradas e consumo, autorizações, etc.

Os registros e controles das contas a pagar são mantidos de forma inacessível ao pessoal ligado a:

- Preparação e emissão de ordens de compra
- Recepção, controle e registro de estoques
- Pagamentos (caixa).

O setor de contas a pagar efetua análises e resumos mensais adequados, indicando:

- Composição dos saldos por títulos em aberto
- Números dos títulos, valores e vencimentos
- Faixas de vencimentos (vencidos e a vencer)
- Portadores dos títulos (em carteira, em cobrança, caucionados, descontados, etc.).

Estas análises e resumos são enviados à contabilidade, para conciliação mensal, sendo investigadas e corrigidas eventuais diferenças existentes, de forma evidenciada.

A documentação da compra é conferida e aprovada para pagamento, quanto às (existem evidências e quem confere e aprova) :

- Quantidade, preços, prazos de entrega e de vencimento, descontos, bonificações ou outras condições, contra a ordem de compra.
- Somas e cálculos, inclusive de impostos e despesas acessórias incidentes
- Relações ou boletins de recepção e destes com as relações da portaria.

Quem efetua a referida conferência é independente de :

- Preparação e emissão de ordens de compra
- Recepção, controle e registro de estoques
- Pagamentos (caixa)

Existe uma política prevendo que, sempre que possível, as obrigações sejam pagas em datas que possibilitem aproveitar os descontos vantajosos por pagamentos antecipados.

Quanto aos adiantamentos a fornecedores :

- a documentação é conferida e aprovada para pagamento (existem evidências de quem confere e aprova)
- são controlados quanto a prazos de liquidação, mesmo que previstos.

São solicitadas confirmações periódicas diretas de saldos por funcionário não responsável pelos controles das contas a pagar e pelos pagamentos.

Quanto aos pedidos de confirmação mencionados :

- são efetuados de maneira satisfatória a garantir um bom índice de respostas
- são controlados no sentido de garantir a efetiva expedição
- as divergências ou discordâncias manifestadas nas respostas são investigadas no sentido

de conciliação com as posições da contabilidade e de contas a pagar (indicar a data da última conciliação).

São solicitados aos fornecedores exclusivos ou especiais, e às pessoas ligadas, extratos mensais de contas, para fins de conciliação, investigação e regularização de pendências, de forma evidenciada.

b) Outras Contas a Pagar

A contabilidade mantém, sobre as demais contas a pagar:

- revisão mensal, investigando-se contas com saldos antigos, sem movimentação ou devedores
- conciliações mensais com registros mantidos em outros setores da empresa;
- conciliações mensais com extratos de contas de empresas ligadas;
- as referidas revisões e conciliações são evidenciadas e investigadas as diferenças eventualmente apuradas, para regularização.

A contabilidade prepara análises demonstrativas mensais das posições das contas, indicando, por credor ou conta :

- datas, históricos da natureza da operação, números dos documentos, saldos e valores que os compõem
- prazos efetivos ou previstos para pagamento.

Os encargos (juros, correção monetária, variação cambial, etc.) incidentes sobre as contas, por força legal ou contratual, são:

- calculados e conferidos devidamente e mantidas as memórias de cálculos com evidência da conferência
- reconhecidos contabilmente por regime de competência
- controlados os juros, atualizações, capital amortizado através de planilhas;

Para suportar os lançamentos nestas contas a contabilidade exige:

- documentação conveniente, devidamente preenchida e assinada pelo beneficiário
- conferência e aprovação por pessoa responsável
- documentação evidenciada quanto aos vencimentos, mesmo que previstos.

Sobre as demais contas a pagar existe sistema de controle no sentido de:

- revisão e aprovação por pessoal adequado
- conferência contra documentação adequada e aprovada
- evitar pagamentos indevidos, em atraso ou em duplicidade.

São efetuados pedidos de confirmação direta de saldos e investigadas eventuais discordâncias manifestadas nas respostas (os trabalhos se desenvolvem de acordo com os procedimentos previstos para as contas de fornecedores).

c) Patrimônio Líquido

A empresa conta com departamento ou serviços organizados no sentido de promover e manter atualizados, de forma adequada e em tempo hábil, os processos, registros e informações provenientes das relações com acionistas, financiados de capital e órgãos controladores

oficiais (tipos e trabalhos executados, as formas de registros e controles e indique modelos de formulários e uso, n.º de vias e destinação, etc.).

Existe assessoria interna ou externa para a execução dos trabalhos.

O pessoal encarregado dos trabalhos é assessorado convenientemente, inclusive mediante instruções por escrito, quanto a:

- prazos regulamentares para encaminhamento de processos para registros ou prestações de informações exigidas por órgãos oficiais controladores (CVM, BCB, BNH, Bolsa de Valores, Tribunais de Contas, Juntas Comerciais, Cartórios de Títulos e Documentos, etc.)
- prazos regulamentares para registros nos livros exigidos pela lei das SA's
- retenções de IRF sobre dividendos, prêmios e resgates de partes beneficiárias, debêntures, etc.

Disposições regulamentares sobre dividendos não reclamados (prazos de prescrição, depósitos bancários, etc.).

Disposições regulamentares sobre as formas de cálculo e distribuição de ações proporcionais, frações, direito de preferência de subscrição, abstenção desse direito, prazos, etc.

Disposições regulamentares sobre processos de emissão e registros de ações, debêntures, partes beneficiárias, etc.

Outras normas regulamentares ou internas para funcionamento dos trabalhos, em tudo que se referir à relação da empresa com acionistas, financiadores de capital e órgãos controladores oficiais.

Os documentos, livros, registros, cautelas, ações, debêntures, etc. existentes no departamento, inclusive custodiados ou "virgens", são mantidos em arquivos e locais adequados que permitam :

- confidencialidade, segurança e proteção contra perdas, extravios, fogo, etc.
- inacessibilidade de terceiros, não autorizados

A empresa utiliza-se de processo mecânico para chancela, ações, certificados, debêntures, etc.

- a chave da máquina e as matrizes das assinaturas são mantidas em local seguro, pela pessoa que a opera
- existem cópias das chaves em outros locais e com outras pessoas
- as matrizes com assinaturas de pessoal que deixou a empresa são destruídas, na presença de testemunhas e com lavratura de termos respectivos.

Os registros e informações da companhia nos órgãos controladores oficiais estão em ordem e em dia (CVM, BCB, Tribunais de Contas, Bolsas de Valores, etc.)

Com respeito aos livros ou registros exigidos pela Lei das SA's, a empresa:

- utiliza todos os exigidos para o seu caso
- mantém em ordem e atualizados

Existem controles adequados sobre :

- cautelas, ações, certificados, debêntures, etc. . “Virgens”
- autorização para emissão e assinaturas
- emissão em sequência numérica
- cancelamento, substituição e transformação de ações, cautelas, certificados, etc., de um tipo para outro, ou de títulos, etc.

São efetuadas inspeções periódicas, por pessoal alheio ao departamento ou aos serviços, com evidências em termos adequados.

Quanto a dividendos:

- os cupons pagos são cancelados, para evitar reutilização
- são emitidos recibos específicos, em sequência numérica.

Os serviços de assessoria externa ou agentes especializados incluem (em caso negativo, avaliar se seria recomendável à empresa):

- emissão e custódia de ações, certificados, debêntures, partes beneficiárias, etc.
- emissão e registro de ações escriturais
- processos de emissão e registro de debêntures, partes beneficiárias e outros, inclusive custódia de cautelas “virgens”, conversão, resgate, pagamento de prêmios, etc.
- emissão, registros e liquidações de cupons de dividendos.

Os saldos individuais do registro de ações nominativas são conciliados periodicamente com o saldo do razão, por pessoal independente daquele que lida com o registro, com evidências adequadas.

Existe um controle adequado sobre ações emitidas sob a forma ao portador.

3. 6 Controles internos sobre pagamentos –Tesouraria

Caixa

Manter Boletim ou outros livros de caixa para suportar o registro das operações do caixa.

Tais boletins ou outros livros de caixa devem conter :

- vistos do caixa responsável
- vistos de aprovação superior
- evidências de conferências de somas e apuração dos saldos
- composição dos valores constantes no caixa: vales, cheques, dinheiro ,etc.
- numeração dos boletins

Os pagamentos efetuados pelo caixa devem estar suportados por documentos hábeis.

Os documentos devem conter:

- visto do responsável que autorizou a realização do gasto
- visto do responsável que autorizou o pagamento
- carimbo de “PAGO”, com o objetivo de evitar futuras reapresentações do mesmo documento.

Efetuar revisões internas das operações de caixa.

Efetuar contagem diária dos fundos por funcionários alheios ao caixa, com evidências adequadas, tais como termo de conferência de caixa, devendo ser assinados pelos funcionários que participaram da contagem.

Efetuar contagem de surpresa dos fundos por funcionários alheios ao caixa, com evidências adequadas.

As funções do Caixa devem ser limitadas às específicas de caixa. O funcionário não pode ter outra atividade na empresa.

O acesso do caixa deve ser vedado aos registros contábeis e das contas de clientes.

O caixa deve tirar férias regularmente, assim sendo outra pessoa o substitui. É um forte indício de fraude quando o Caixa não é substituído por outra pessoa, ou seja, é insubstituível.

A custódia de cheques pré-datados e outros títulos a receber de valor devem ser de responsabilidade de funcionário alheio ao caixa.

Caso a empresa possua máquinas autenticadoras, estas devem ser controladas por pessoal alheio à área de caixa, quanto a:

- custódia das chaves de acionamento
- autorização para abertura e fechamento
- autorização para estornos, ajustes, etc.
- utilização de bloqueadores, senhas, contadores, acumuladores, etc.

Formular normas por escrito quanto ao funcionamento do caixa.

Local adequado de instalação do caixa, quanto a:

- funcionabilidade
- proteção (guarda, trânsito de numerário interna e externamente e inacessibilidade de terceiros).

Medidas de segurança quanto a roubo e fogo.

Elaborar regulamento para os pagamentos efetuados por caixa.

Bancos

Os sistemas de pagamentos evitam que os mesmos sejam consumados sem conferência e aprovações prévias e obedecidos os esquemas de autorizações e assinaturas de cheques. Tendo em vista, que já foram efetuados todos os procedimentos anteriores de controle interno: requisição da compras e aprovação da requisição de compras (necessidade), ordem de compra (cotações de preços) e autorização da compra, recepção da mercadoria e encaminhamento para o Contas a Pagar.

Jamais o responsável pela tesouraria deve autorizar o pagamento (a autorização do pagamento deve ser feita por pessoa independente da tesouraria).

O estoque de talões de cheques e os talões em uso devem ser controlados e inspecionados, de maneira evitar sua utilização indevida, bem como os talões devem ser mantidos em cofre, com acesso restrito.

É proibida a assinatura de cheques em branco.

É proibida a assinatura de cheques ao portador.

Os cheques para reembolso ou suprimento são emitidos sob a forma nominal ao caixa.

Os cheques devem ser cruzados antes de serem encaminhados para assinatura.

Os cheques são emitidos com cópias e estas deverão:

- conter as rubricas dos assinantes dos cheques
- conter as destinações adequadas da finalidade da emissão dos cheques.

Os cheques serão emitidos em seqüência numérica

- rasgados nos espaços das assinaturas quando cancelados
- conservados a fim de controle da seqüência numérica.

A documentação suporte de pagamento deve ser controlada e:

- apresentada junto aos cheques encaminhados para assinatura
- revisada pelos assinantes dos cheques, com evidências dessa revisão
- cancelada adequadamente para evitar reapresentação (apor carimbo ou inscrição equivalente que o documento já foi pago, para não ser novamente apresentado para cobrança).

O cancelamento da documentação, antes referido, deve ser efetuado pelos próprios assinantes dos cheques ou na sua presença.

Os cheques emitidos para pagamentos em geral, inclusive para depósitos, suprimentos de caixa, etc. deverão ser:

- assinados por duas pessoas
- assinados mediante sistema atribuído em função de valores (por um diretor, por um procurador; por um diretor e um procurador; por dois procuradores; por dois diretores).

Os cheques devem ser entregues diretamente ao recebedor, sem intermediações de outras pessoas.

Quando os cheques forem emitidos para o pagamento de várias contas, deve constar no seu verso e na cópia de cheque a especificação das mesmas.

Quando a assinatura dos cheques é feita mecanicamente verifica se:

- é recomendável à empresa tal processo
- existem controles satisfatórios sobre as matrizes das assinaturas.

Utilizar o fundo fixo de caixa na empresa, observando o seguinte:

- os fundos devem ser mantidos em níveis aceitáveis ou razoáveis às necessidades da empresa;
- os fundos estão sob a responsabilidade do caixa;

- fixar limite para pagamentos em dinheiro;
- os adiantamentos, inclusive para despesas, serão previamente autorizados por funcionários responsáveis;
- emitir e assinar adequadamente os recibos ou vales para posterior apresentação dos documentos de despesa;
- Definir de prazos para liquidação ou prestação de contas e de adiantamento de viagens.

É vedado ao caixa descontar cheques de funcionários ou terceiros a não ser mediante:

- autorização previamente por pessoal responsável.

Não efetuar pagamentos em dinheiro, exceto caixa pequeno (fundo fixo) que é constituído para pagar pequenos valores.

Segregação de funções:

- preparação de cheques (Tesouraria)
- aprovação de despesas (Diretor Operacional ou Responsável)
- assinatura de cheques (Diretor Financeiro + Procurador).

Todo pagamento deve ser precedido de análise adequada:

- certificar-se de que a documentação suporte seja adequada e legal.
- Confirmar o recebimento efetivo das mercadorias e serviços
- Verificar se os preços e valores pagos estão corretos
- Atentar para as vantagens ou não aproveitar descontos oferecidos
- Classificação correta das contas de despesas.

O pagamento de quaisquer despesas, mesmo as decorrentes de instrumentos contratuais, deve ser precedido por análise adequada pelos departamentos responsáveis.

O número de assinaturas e as pessoas autorizadas a assinar documentos devem constar em documentos legais (procurações, alterações contratuais). O desligamento de funcionários com tais poderes faz-se necessário cancelar as atribuições dos mesmos.

Depois de pagos, todos os documentos devem ser inutilizados, a fim de evitar sua reapresentação.

Os cheques, depois de assinados, não devem retornar às pessoas que os prepararam.

Adequados controles devem existir sobre a cobrança e dedução referentes à devolução de mercadorias aos fornecedores. Procedimentos de checagem das pendências devem ser adotados.

Aprovação para pagamentos de despesas deve obedecer a limites estabelecidos conforme diversos níveis hierárquicos. O departamento de contas a pagar deve estar ciente dos limites estabelecidos; e efetuar as checagens devidas.

O processo de assinatura de borderôs de pagamentos deve ser o mesmo adotado para a assinatura de cheques. Não deve haver espaços em branco nos borderôs preenchidos. Estes devem também ser objetos de análise de quem os assina, e devem ser cancelados (carimbo

de PAGO) no pagamento. Procedimentos devem ser adotados para certificar-se de que somente pagamentos aprovados são efetuados.

Outras considerações sobre Bancos

Todas as contas bancárias ou procuradores estão devidamente:

- autorizados pela direção
- registradas no razão geral ou em razões auxiliares
- abertas em nome da empresa.

Os bancos são oficial e imediatamente informados quanto aos procuradores que deixam a empresa.

Os extratos bancários recebidos são entregues diretamente ao responsável pelas conciliações bancárias.

Os serviços de conciliações bancárias são :

- efetuados mensalmente e mantidos de forma atualizada
- elaborados por funcionário que não intervém na preparação, aprovação ou assinatura de cheques nem no manuseio do numerário
- preparados em formulários adequados, indicando natureza, idade e datas de regularização das pendências .

Evidências de que foram seguidos os seguintes procedimentos quanto à mecânica no preparo e acompanhamento das conciliações:

- conferência dos saldos transportados dos extratos anteriores para os atuais?
- somas dos extratos bancários e apuração de saldos, mesmo que numa base de testes
- somas das conciliações bancárias
- providências no sentido de eliminar as pendências o mais prontamente possível
- comparação de datas dos registros nos extratos e na contabilidade
- exame dos extratos quanto à possibilidade de eventuais rasuras ou emendas

Toda conta bancária deve ser previamente autorizada pela Diretoria, e todas as contas devem ter sua finalidade justificada.

Não deverão ser mantidas contas bancárias inativas.

Os funcionários com alta responsabilidade sobre numerários devem estar afiançados e cobertos por seguro e também devem gozar suas férias anualmente, sendo suas funções exercidas por pessoal substituto.

A responsabilidade de recebimento de depósitos de valores deve estar centralizada no menor número possível de pessoas, e as funções devem estar segregadas.

Deve haver registros independentes da contabilidade na Tesouraria, sobre títulos e valores mantidos no departamento, e periodicamente deve haver um procedimento de contagem e conciliação com a contabilidade.

Todo e qualquer empréstimo bancário deve se aprovado pela Diretoria.

Deve ser elaborada procuração que especifique detalhadamente quem são as pessoas com poderes de assinatura em nome da empresa, e quais seus limites. Somente assinaturas em conjunto devem ser usadas acima de certo limite, e sempre os dois níveis hierárquicos mais altos disponíveis no momento devem assinar. Cada pessoa autorizada deve ter uma cópia desta procuração.

Adiantamentos a funcionários ou a terceiros devem ser feitos mediante um formulário apropriado em que as aprovações dos níveis gerenciais adequados fiquem evidenciadas.

3.7 CONTROLES INTERNOS DA PRODUÇÃO

1. SEQÜÊNCIA DE CONTROLES INTERNOS DA PRODUÇÃO

1.1 PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO

Programação de Produção Mensal ou para um determinado período:

- a Diretoria de Produção, Diretoria Geral, Diretoria de Vendas, através de índices confiáveis determinam qual será a produção do mês.
- através da Programação de Produção, O Setor de Produção informa, ao Estoque de Matérias-Primas, a quantidade de matéria-prima a ser consumida no mês ou no período. O Estoque de matérias-primas por sua vez, emite a requisição de compra das matérias-primas ao Setor de Compras.

1.2 ORDEM DE PRODUÇÃO

A Ordem de Produção deve ser autorizada pela Administração da empresa ou se existindo a Programação Mensal de Produção, serve esta como autorização.

Deve conter:

- data
- numeração seqüencial
- quantidade a ser produzida e especificações do produto a ser produzido
- autorização do Diretor de Produção, responsável pelo Setor, além da autorização citada acima
- Relação das matérias-primas a serem consumidas, previsão de horas a serem utilizadas (Mão-de-Obra Direta), entre outros
- Apontamento de matérias-primas e horas gastas realmente gastas na produção.

1.3 REQUISIÇÕES DE MATERIAIS

Aberta a ordem de produção, os funcionários farão as requisições de matérias-primas ao Almoxarifado, devendo constar o seguinte na requisições:

- data
- numeração seqüencial
- constar o número da Ordem de produção, pois o sistema vai baixar o custo para a respectiva Ordem de Produção
- dados e quantidades da matéria-prima requisitada

- autorização do responsável pelo Setor
- assinatura do funcionário requisitante

1.4 CONTROLE DE PERDAS

Em cada produção, a empresa deve ter conhecimento do percentual de perda de matéria, acompanhando esse índice, buscando cada vez mais aprimorar a produção e desperdiçar menos material.

Através de estatísticas do Setor de Produção, procurar implementar vez por vez novos procedimentos que visem evitar desperdício.

1.5 ESTOQUES DE PRODUTOS ACABADOS

Após a fabricação do produto é dada entrada da ordem de produção no Estoque de Produtos Acabados, o qual faz parte do Setor de Produção.

As baixas são efetuadas mediante o faturamento.

São aplicadas as mesmas regras de controle do almoxarifado e do Estoque de Matérias-Primas.

1.6 AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

Verificação se os procedimentos estão sendo realizados como estipulados e sem a ocorrência de erros e fraudes.

3.7 CUSTOS

a) Compras

A função de compras é definida como obtenção dos recursos necessários pelo melhor preço, na melhor quantidade, no tempo certo e no lugar certo, observando-se as exigências de qualidade.

Todas as compras da empresa, exceto as de pequenos itens pagos pelo fundo de caixa, devem ser efetuadas com a emissão de uma ordem de compras formal. Cada ordem de compra deve ser suportada por uma requisição de material devidamente aprovada por pessoas autorizadas. Exceções a esta regra devem ser expressamente aprovadas por escrito pela Diretoria.

A autoridade de assinar uma ordem de compra deve estar formalizada e obedecer a limites de valor, conforme os níveis hierárquicos, e de acordo com as determinações da Diretoria.

Uma ordem de compra não deve nunca ser emitida após o fato ter-se consumado, ou seja, após a compra já ter sido efetuada.

No mínimo três cotações de diferentes fornecedores devem ser obedecidas, para compras em que os valores e quantidades envolvidas sejam substanciais.

A coleta de novas cotações de preços de itens de compra contínua deve ser efetuada de acordo com a periodicidade estabelecida pela Diretoria da área.

Os processos de seleção de cotações devem ser documentados e arquivados de maneira adequada para eventual revisão posterior pela administração e auditoria interna.

Decisões de escolher outro fornecedor que não o mais competitivo devem ser suportadas e aprovadas devidamente.

Os contatos com os fornecedores de materiais, tanto diretos como indiretos, devem ser feitos pelo pessoal de compras, e nunca diretamente pelos departamentos usuários.

Adequado controle sequencial deve ser exercido no arquivamento de Requisições e Ordem de Compra. Tais formulários devem ser pré-numerados e um controle apropriado exercido sobre os estoques em branco.

Deve existir um sistema adequado que registre os recebimentos parciais nas ordens de compra em aberto, dando baixa e trazendo o saldo atualizado.

Ajustes de preço solicitados pelos fornecedores devem ser previamente analisados e aprovados pelos níveis competentes. Relatórios mensais devem ser extraídos do sistema mostrando as alterações de preço do período.

A gerência de compras deverá certificar-se de que foram processados somente ajustes de preço devidos e previamente aprovados. Estes relatórios devem trazer evidência de revisão (visto do gerente), e devem ser arquivados.

As diferenças entre as condições efetivamente negociadas com os fornecedores e as condições reais das compras devem ser devidamente analisadas pelos níveis apropriados, e ação corretiva cabível deve ser tomada.

A gerência de compras deverá analisar as diferenças de preço, quantidade e condições de pagamento ocorridas no recebimento de mercadorias, mediante relatórios, obtidos do sistema. Tal análise deverá ser evidenciada pelo visto do gerente.

Antes de pagas, as contas de fretes sobre compras devem ser analisadas adequadamente pelo departamento, a fim de verificar sua exatidão em confronto com as condições contratadas.

A inclusão ou exclusão de um fornecedor no arquivo de fornecedores autorizados deve efetuar-se por meio de um processo formal devidamente aprovado pela Gerência de Compras.

Dentro das possibilidades, deve existir um rodízio dos compradores em suas várias áreas de compras, no departamento.

Toda alteração de dados das ordens de compra deve ser formalmente aprovada pelos níveis hierárquicos adequados, antes de efetivada.

A função de desenvolvimento de novos fornecedores deve questionar continuamente a possibilidade de fornecedores alternativos.

Não devem ser permitidas compras de itens pessoais, para uso dos funcionários, pelos canais de compras da empresa.

As vantagens ou não de centralizar a compra de certas matérias-primas para abastecimento das várias fábricas devem ser avaliadas formalmente.

Fornecedores exclusivos só devem existir em consequência das exigências de qualidade, e devem estar suportados por estudo formal do Departamento de Engenharia de Produtos, e aprovado pelo nível gerencial.

Devoluções de materiais, ou quaisquer alterações que impliquem deduções de valores a favor da empresa devem ser devidamente informadas ao Departamento de Contas a Pagar

Deve ser evitada a formação de estoques de materiais a serem devolvidos aos fornecedores, nas dependências das empresas de transportes.

A compra de serviços deve ser suportada por coleta e análise de preços de vários fornecedores, sempre que aplicável. Quando não houver cotação de preços, a escolha de determinado fornecedor deve ser aprovada pelo nível gerencial.

Os contratos de serviço devem ser analisados e aprovados previamente pelo Departamento Jurídico antes de efetivados.

A função de compras indiretas deve ser suportada por uma relação das pessoas autorizadas a requisitar materiais.

b) Recebimento de Mercadorias

As funções de recebimento de mercadorias devem fazer parte da organização responsável pelo controle da produção e materiais, e deverão estar separadas das funções de compras e contas a pagar.

O pessoal do recebimento deve proceder à análise dos materiais e documentos, a fim de determinar se as condições deles estão de acordo com as ordens de compra

Ação corretiva adequada à função de compras e ao fornecedor deve ser tomada sobre divergências acusadas no recebimento, em tempo hábil.

As inspeções de qualidade devem ser adequadas e criteriosas suficientemente para proteger os interesses na empresa.

Os procedimentos sobre a manutenção do material, rejeitado na empresa, devem ser adequados a fim de preservar os direitos de ressarcimento pelo fornecedor.

Quaisquer variações nos materiais recebidos devem ser evidenciadas.

Parâmetros de aceitação de variações mínimas (para cima e para baixo) devem ser definidos pelos níveis gerenciais.

Cópias das Ordens de Compra emitidas pelo sistema devem ser enviadas ao Departamento de Contas a Pagar, e checagens devem ser efetuadas antes do seu pagamento, ou pro via de sistema, quando aplicável.

O recebimento de todo e qualquer material deve ser centralizado, salvo exceções aprovadas pela Direção.

Todo recebimento de material deve ter seu registro efetuado quando da passagem pela portaria.

A área física da função de recebimento deve estar devidamente segregada das outras áreas.

c) Sistema de Custos

Manter sistema de custos uniforme, consistente e padronizado na máxima extensão possível, com critérios emanados da matriz.

Preencher os requisitos exigidos pelas leis nacionais, e pelos princípios de contabilidade geralmente aceitos.

Fornecer dados consistentes na determinação dos valores do inventário, dos resultados da empresa, e para a elaboração de relatórios gerenciais.

Fornecer dados consistentes e ágeis, para as áreas de marketing e vendas, para determinação dos preços dos produtos finais.

Registrar e fornecer dados para um adequado controle dos custos, e para a tomada de decisões na otimização dos recursos existentes.

O sistema de custos deve estar integrado com a contabilidade da empresa.

O sistema deve oferecer aos órgãos governamentais dados consistentes para pleitear possíveis aumentos de preços.

Os métodos de avaliação de custos devem ser definidos pela Controladoria e seguirão as determinações da administração em conjunto com as normas da empresa, e em sintonia coma legislação local.

3.8 DESPESAS

a) Despesas de viagens

Adiantamentos a funcionários devem ser efetuados pro meio de um formulário apropriado que traga aprovação formal dos níveis gerenciais adequados.

O acerto de despesas de viagens deve ser efetuado de imediato, até três dias após o término da viagem.

A empresa deve evitar efetuar adiantamento de viagens sempre que possível, adotando o reembolso imediato das despesas apresentadas pelo funcionário, e incentivando o uso do cartão de crédito empresarial ou do próprio funcionário.

O preenchimento dos Relatórios de Viagens e o processamento das despesas de viagens devem seguir os procedimentos emanados da Controladoria e aprovados pela Diretoria.

Periodicamente, as posições de saldos e despesas de viagens dos funcionários devem ser reconciliadas e, anualmente, confirmadas por eles, formalmente.

É política da empresa padronizar os hotéis a serem usados pelos funcionários em viagens. A fim de manter acordos com as redes hoteleiras e extrair daí os descontos possíveis.

A emissão de Cartão de Crédito da empresa para um funcionário deve ser preenchida por autorização expressa e formal da Controladoria e da Diretoria.

Deve existir um controle centralizado sobre a utilização de cartões de crédito da empresa sob responsabilidade do Controller.

Os cartões de crédito em nome da empresa não deverão ser usados para pagamento de contas pessoais, mesmo com reembolso posterior.

As posições individuais dos funcionários, usuários de cartões de crédito da empresa, devem ser reconciliadas periodicamente.

O uso de cartões de crédito da empresa deve ser suportado formalmente por recibos adequados e originais. A baixa da conta do funcionário só deve ocorrer mediante a apresentação da documentação e relatório de despesas.

Quando do desligamento de um funcionário usuário de cartão de crédito da empresa, deve ser exercido controle sobre seu cancelamento prévio.

b) Despesas de Marketing

O departamento de Marketing deve elaborar um planejamento estratégico de marketing em curto e em longo prazo.

As relações da empresa com as agências de publicidade e propaganda devem ser definidas em instrumento contratual.

Para os serviços prestados pelas agências de publicidade, cotações de preço devem periodicamente ser obtidas, respeitadas as exigências de qualidade e considerações da Diretoria.

A distribuição de brindes deve ser controlada adequadamente e, quando se tratar de itens valiosos, registros de controle devem ser mantidos. A gerência deve certificar-se da existência de controles físicos adequados sobre os seus estoques.

Deve existir uma interação adequada com a função de programação da produção, no sentido de otimizar a comunicação das necessidades e alterações de mercado, no tempo adequado.

A existência de estoques de produtos na área de Marketing deve ser evitada.

As contas referentes a serviços prestados pelas agências de publicidade devem ser analisadas adequadamente antes de seu pagamento, assim como todas as despesas de serviços.

Os programas e promoções de venda de produtos devem ser submetidos e aprovados previamente pela Diretoria de Marketing.

Os vínculos de concessões de representação aos distribuidores devem ser definidos em instrumento contratual antes do início das operações. As novas concessões devem ser precedidas por análises formais e aprovadas pela Diretoria.

As condições e o tratamento oferecidos aos distribuidores devem ser equitativos, obedecendo às políticas emanadas pela Diretoria.

c) Controle orçamentário

É de responsabilidade da gerência de cada departamento certificar-se de que os lançamentos de despesas ao seu Departamento são realmente de sua competência. A análise efetuada deve ser evidenciada de forma apropriada.

Os pedidos de lançamentos de reclassificação de despesas pelos departamentos devem ser emitidos por escrito e aprovados no mínimo pelo nível de supervisão.

A análise do excesso de despesas em comparação ao orçamento deve ser efetuada e investigada sua causa, para ações corretivas cabíveis e obtenção de base de informações.

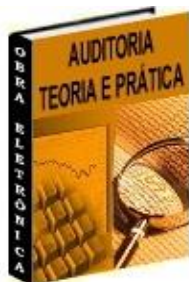
É de responsabilidade das gerências departamentais a análise das possibilidades de redução de custos dentro de seus departamentos.

As contas telefônicas devem ser analisadas pelos departamentos usuários. O uso dos telefones e internet deve ser restrito aos assuntos de interesse da empresa, e controlado efetivamente.

OUTRAS PUBLICAÇÕES DE AUDITORIA - PORTAL DE AUDITORIA
(www.portaldeauditoria.com.br/auditoria.asp)

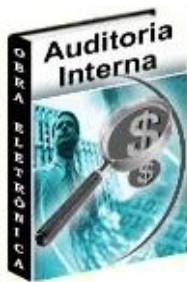
Publicações de Auditoria em formato eletrônico e com GARANTIA DE ATUALIZAÇÃO POR 12 MESES

Conheça as publicações disponíveis: (clique em mais informações para acessar maiores detalhes)



Auditoria - Teoria e Prática

[Mais Informações](#)



Manual de Auditoria Interna

[Mais Informações](#)



Relatórios de Auditoria

[Mais Informações](#)



Auditoria Gerencial

[Mais Informações](#)



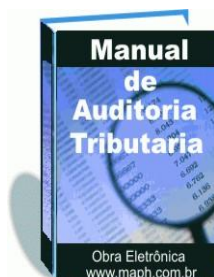
Como Formar equipe de Auditores Internos

[Mais Informações](#)



Manual Prático de Auditoria Trabalhista

[Mais Informações](#)



Auditoria Tributária

[Mais Informações](#)



Manual Prático de Auditoria Contábil

[Mais Informações](#)



Auditoria e Controles na Terceirização

[Mais Informações](#)

VEJA OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS COM A AUDITORIA

Acompanhe nossos cursos abertos: <http://www.portaldeauditoria.com.br/cursos.asp>

Faça downloads gratuitos: <http://www.portaldeauditoria.com.br/download.asp>

Cadastre-se e fique informado sobre os principais assuntos de auditoria:
<http://www.portaldeauditoria.com.br/contato.asp>

A qualquer momento entre em contato conosco:
portaldeauditoria@portaldeauditoria.com.br