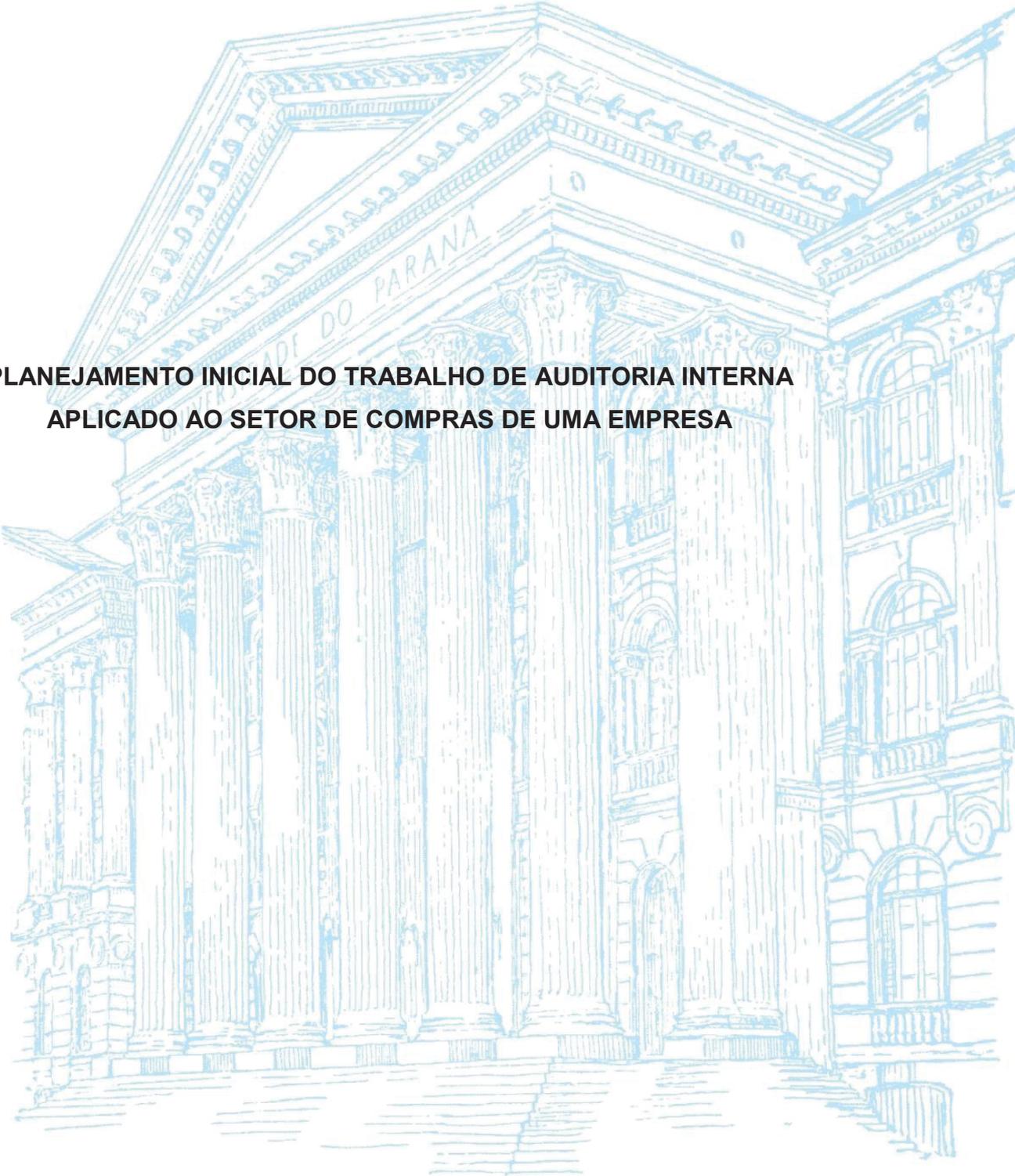


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA DE CAMPOS BUENO



**PLANEJAMENTO INICIAL DO TRABALHO DE AUDITORIA INTERNA
APLICADO AO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA**

CURITIBA

2018

ALESSANDRA DE CAMPOS BUENO

PLANEJAMENTO INICIAL DO TRABALHO DE AUDITORIA INTERNA
APLICADO AO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por fortalecer meus sonhos.

Ao meu esposo amoroso, pela dedicação e paciência.

Aos meus pais e familiares pelo apoio e compreensão.

Aos meus amigos Angela, Alexandre e Robson, considerados os principais motivadores da realização deste estudo.

Em especial agradeço a minha orientadora Prof^a Dr^a Mayla Cristina Costa, que dedicou seu tempo e esforços para a concretização do trabalho.

"Por isso não tema, pois estou com você;
Não tenha medo, pois sou o seu Deus.
Eu o fortalecerei e o ajudarei;
Eu o segurarei com a minha mão direita vitoriosa."

Isaías 41:10

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo apresentar os conceitos e as etapas de aplicação do planejamento inicial de Auditoria Interna ao setor de compras de uma empresa. A aplicação foi destinada à uma empresa específica do setor de autopeças e mecânica automotiva, localizada na região metropolitana de Curitiba, cujo crescimento e a descentralização das atividades demandam o desenvolvimento da Auditoria Interna, com o objetivo principal de auxiliar no controle e na continuidade do negócio. A aplicação está baseada nas informações levantadas junto aos sócios proprietários a respeito do funcionamento do setor de compras e também no estudo das etapas fundamentais do planejamento inicial de Auditoria Interna, tais como, gestão de tempo, definição de cronograma, entendimento da área a ser auditada e elaboração do programa de trabalho de auditoria, ademais, foram demonstrados os conceitos aplicados nas principais atividades desenvolvidas no setor de compras, fortalecendo o entendimento dos pontos críticos existentes no processo.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Compras, Planejamento Inicial.

ABSTRACT

The present study aimed to present the concepts and stages of application of the Initial Internal Audit planning to the purchasing sector of a company. The application was aimed at a specific company in the auto parts and automotive mechanics sector, located in the metropolitan region of Curitiba, whose growth and decentralization of activities demand the development of Internal Audit, with the main objective of assisting in control and business continuity. The application is based on the information gathered with the owners partners regarding the operation of the purchasing sector and also the study of the fundamental stages of the initial planning of Internal Audit, such as time management, definition of the schedule, understanding of the area to be audited and elaboration of the audit work program, in addition, the concepts applied in the main activities developed in the purchasing sector were demonstrated, strengthening the understanding of the critical points in the process.

Key-words: Internal Audit, Purchasing, Initial Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 SETOR DE COMPRAS.....	14
2.1.1 Fases de compras.....	15
2.1.2 Solicitação de compras.....	17
2.1.3 Cotação de preços.....	18
2.1.4 Pedido de compra.....	19
2.1.5 Acompanhamento de compra.....	19
2.2 AUDITORIA INTERNA.....	20
2.2.1 Planejamento do trabalho de Auditoria Interna.....	22
2.2.1 Gestão do tempo.....	24
2.2.2 Definição de cronograma.....	25
2.2.3 Entendimento da área ou processo a ser auditado.....	25
2.2.4 Elaboração do programa de trabalho de auditoria.....	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS.....	29
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	29
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS.....	29
3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES.....	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.2 SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA.....	33
4.3 CONTROLES INTERNOS AO SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA.....	35
4.4 PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA INTERNA.....	36
4.4.1 Etapa 1: Gestão do tempo.....	37

4.4.2 Etapa 2: Definição de cronograma	38
4.4.3 Etapa 3: Entendimento da área ou processo a ser auditado	39
4.4.4 Etapa 4: Elaboração do programa de trabalho de auditoria	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A evolução econômica e o processo de globalização, propiciaram as alterações nas políticas internas e internacionais, impactando diretamente na necessidade de reestruturação de grandes organizações, com o intuito de manter a competitividade frente ao atendimento das normas reguladoras impostas.

Em consonância ao novo cenário político-econômico, a auditoria surge renovada, com o papel de não apenas de emitir relatórios com a manifestação a respeito das demonstrações contábeis, mas também suportar o planejamento, realização, execução e controle dos planos estratégicos, táticos e operacionais, sendo ainda agente principal na gestão das ações de atendimento às normas legais.

Apesar de compartilhar os mesmos objetivos da auditoria externa, a Auditoria Interna utiliza de diferentes procedimentos, podendo ser realizada por colaboradores permanentes, com a finalidade de sugerir e acompanhar de forma continuada os processos analisados, vindo a ser considerada como atividade chave para o alcance da confiabilidade dos processos executados e apoio da gestão na tomada de decisão.

Segundo Peter e Machado (2003) o plano ou programa de auditoria, considerado como etapa final de preparação da auditoria, busca estabelecer elementos que direcionarão as ações de auditoria, por meio do entendimento do tipo de auditoria, critérios, áreas, objetivos, temas de investigação, recursos e prazos aplicados, resultando no relatório com informações consonantes aos objetivos da empresa e ao alcance de suas ações.

Ainda conforme Martins e Alt (2009) o papel de compras nas organizações vai além do processo comercial de aquisição de materiais e bens patrimoniais, sendo os objetivos da área diretamente alinhados aos objetivos organizacionais, buscando aperfeiçoar o atendimento do cliente externo e cliente interno, impactando inclusive na imagem da organização e nos resultados alcançados pela empresa.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Com o intuito de manter a competitividade frente ao atendimento das normas reguladoras impostas, em razão da evolução econômica e do processo de globalização que impactaram diretamente na necessidade de reestruturação de grandes organizações, surge a atividade de auditoria, sendo especialmente a Auditoria Interna responsável por apoiar o planejamento, execução, e realização dos objetivos organizacionais e na gestão das ações em atendimento às normas legais. “[...] área de auditoria como um meio de fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações para controlar as operações pelas quais tais administradores são responsáveis.” (ATTIE, 2007, p. 5).

A Auditoria Interna utiliza de diferentes métodos com intuito de acompanhar de forma contínua os processos, podendo ser considerada área de destaque para garantir o alcance da confiabilidade das atividades desenvolvidas e ainda suportar a gestão na tomada de decisão, podendo ser executada por colaboradores permanentes de forma independente.

A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Entretanto, de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa. (ALMEIDA, 2010, p. 5).

Apesar da auditoria interna atuar nos controles dos processos organizacionais, não pode ser entendida apenas como ferramenta de controle interno, pois atua de forma metódica na análise e avaliação dos controles existente, na sugestão de melhorias da performance e fiscalização das atividades empresarias.

O planejamento de Auditoria Interna abrange a gestão do tempo, definição de prazos, entendimento da área a ser auditada, apuração dos interesses específicos da gerência, definição do trabalho e escopo a ser aplicado, sendo as etapas mencionadas norteadoras da execução do trabalho dos auditores.

Ainda o setor de compras pode ser considerado como crítico nas organizações, uma vez que, é fonte principal de saída de recursos financeiros das organizações, sendo o papel da negociação decisivo na definição final dos preços dos produtos ou serviços prestados.

Esse trabalho visa conceituar o planejamento inicial de Auditoria Interna necessário ao setor de compras de uma empresa x, propondo um programa de trabalho de auditoria a ser executado para o alcance da confiabilidade suas atividades.

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente instigação é a seguinte: Como proceder com o planejamento de Auditoria Interna no setor de compras de uma empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem a intenção aplicar o planejamento da Auditoria Interna no departamento de compra e aprofundar o conceito Auditoria Interna aos objetivos estratégicos, missão e visão das Empresas de modo a gerenciar estrategicamente o ambiente empresarial na área.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (i) Mapear os processos internos da área de compras;
- (ii) Planejar a Auditoria Interna da área de compras;
- (iii) Desenvolver um planejamento de trabalho para Auditoria Interna do setor de compras de uma empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora a auditora interna atue no acompanhamento das atividades organizacionais, não pode ser considerada apenas como objeto principal de controle interno, pois atua de forma estruturada na análise e apreciação dos

controles aplicados, na melhoria da performance e fiscalização das ações adotadas na organização, sempre de forma independente.

O planejamento inicial de Auditoria Interna abrange a estruturação de objetivos, a definição de escopo, detalhamento do método de revisão de processos, roteiro contendo os procedimentos a serem realizados com o intuito de nortear a equipe de auditores, devendo ser consoante aos objetivos finalísticos operacionais aplicados a um setor específico da empresa ou por determinação da gestão, desenvolvendo ações para apurar e avaliar os dados e informações disponíveis ao longo da execução do trabalho. Almeida (2010, p.126), comenta que “As normas de auditoria geralmente aceitas exigem que o trabalho de auditoria seja adequadamente planejado. Planejar significa estabelecer metas para o serviço de auditoria seja de excelente qualidade e ao menor custo possível.”

O setor de compras tem como objetivo buscar o atendimento das demandas de recursos materiais e bens patrimoniais da organização, sendo responsável pelo processo de negociação e a prospecção de fornecedores, além de estar alinhada aos objetivos da empresa, podendo as ações desenvolvidas impactar na imagem organizacional e nos resultados alcançados nas Instituições.

Além de tudo o que já foi visto, o departamento de compras também pode assumir vários outros papéis. Um deles está relacionado com a *negociação de preços com fornecedores*. Essa negociação determinará o preço final dos produtos e portanto, a competitividade da empresa. Mas ela pode ir mais longe, já que o comportamento do comprador pode mexer com vários aspectos da economia, como nível de preços, o poder de compra do consumidor e o relacionamento entre os setores. (MARTINS; ALT, 2010, p. 84).

A proposta de realização do programa de trabalho de Auditoria Interna neste estudo, é importante na aplicação prática, pois visa nortear os interessados dos procedimentos necessários e da importância do planejamento de auditoria voltado ao setor de compras, além de fornecer à sociedade o conhecimento básico necessário na área. Ainda é valioso teoricamente, devido à revisão bibliográfica que agrega conhecimento aos estudos já realizados e aos estudos futuros a respeito do tema.

Assim, justifica-se esse trabalho pela relevância do tema ao desenvolvimento do programa de trabalho de Auditoria Interna no setor de compras, buscando demonstrar e aprimorar a qualidade das atividades desenvolvidas no setor, garantir credibilidade nos controles existentes e confiabilidade nos processos.

Desta forma, o estudo buscará abordar o planejamento de Auditoria Interna aplicado ao setor de compras de uma empresa x.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir do aparato teórico da revisão de literatura e para análise do objeto de pesquisa, este trabalho de conclusão de curso está estruturado em 5 capítulos, considerando este primeiro capítulo de Introdução do trabalho, em que são apresentados a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, objetivos, a justificativa teórica e prática e contribuições do estudo.

No segundo capítulo são abordados tópicos do referencial teórico que fundamentam o estudo e demonstram a lente utilizada para análise do problema e objeto de estudo.

No terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado e procedimentos metodológicos.

No quarto capítulo são descritas a apresentação e análise dos dados e no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa, as contribuições, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com base na fundamentação necessária para compreender o objetivo proposto, essa seção está segregada em três subseções que servirão de base teórica para o presente estudo.

2.1 SETOR DE COMPRAS

O setor de compras antes da Primeira Guerra Mundial, tinha o papel essencialmente burocrático, somente após a década de 70, em decorrência à crise do petróleo que impactou a oferta e na escassez de matérias-primas, que o departamento compras passou a assumir um papel relevante dentro das organizações (MARTINS; ALT, 2010).

Pode-se dizer que ainda existe uma incompreensão a respeito do papel desempenhado pelo setor de compras, sendo para algumas pessoas definido como o processo de troca de recurso financeiro por bens materiais ou serviços – baseados na aquisição pelo menor preço, no entanto, são comuns os casos em que a aquisição realizada não atendeu às expectativas do requisitante.

Segundo definido por Martins e Alt (2010) a função de compras está diretamente atrelada ao papel estratégico nos negócios, devido ao volume de recursos envolvidos, especialmente recursos financeiros, eliminando o preconceito de ser uma atividade puramente burocrática e contínua, passando da definição do centro de despesas para a definição de um centro de lucros, ademais os ganhos decorrentes das negociações refletem nos lucros alcançados pela empresa, atravessando o setor por uma reestruturação concomitante às evoluções tecnológicas, demandando profissionais cada vez mais capacitados.

O chamado *procurement* envolve, além do relacionamento puramente comercial com os fornecedores, também a pesquisa e o desenvolvimento desses relacionamentos, sua qualificação e o suporte técnico durante o relacionamento entre as partes, e que leva à necessidade de um aperfeiçoamento dos sistemas de informação. (MARTINS; ALT, 2010, p. 84).

Os objetivos da área de Compras estão atrelados aos objetivos da própria empresa, sendo o departamento em questão definido por atividades

estáticas, que aguardam a ação de demanda de produtos e serviços das várias áreas da organização, dessa forma, o setor atua no atendimento das áreas da organização, no entanto, não pode ser classificado como mero prestador devendo estar configurado em nível de igualdade, ademais o departamento de Compras pode ser considerado como fundamental para o sucesso das organizações, entretanto é escasso o nível de investimento no aprimoramento do setor.

Ainda, o papel exercido pelo comprador é de extrema relevância, promovendo a oportunidade de economia de recursos financeiros, e desenvolvendo barreiras para a redução de perdas no processo, sendo considerado tão importante quanto a própria atividade de fabricação dos produtos, atendendo as premissas de disponibilidade de recursos na qualidade e quantidade necessárias, por meio da pesquisa e do fortalecimento do relacionamento com os fornecedores, integração para atendimento das demais áreas da Instituição, estudo dos prazos de entrega, da média de preços praticada do mercado, da qualidade do item adquirido e da economia pela quantidade negociada.

2.1.1 Fases de compras

Os objetivos da área de Compras estão atrelados aos objetivos da própria empresa, sendo o departamento em questão definido por atividades que aguardam a ação de demanda de produtos e serviços das várias áreas da organização.

O departamento de Compras, atuará como responsável pelo processo de negociação de bens e serviços buscando a redução de preços, dentro da qualidade esperada e no tempo demandado pelos requisitantes.

As aquisições podem variar de acordo com as demandas das áreas, sendo adquiridos produtos como materiais de escritório e serviços de manutenção predial, até a compra de insumos com elevada definição técnica, tais como, recursos tecnológicos, desenvolvimento de softwares, serviços e produtos de engenharia, serviços jurídicos e financeiros, matéria prima importada e outros.

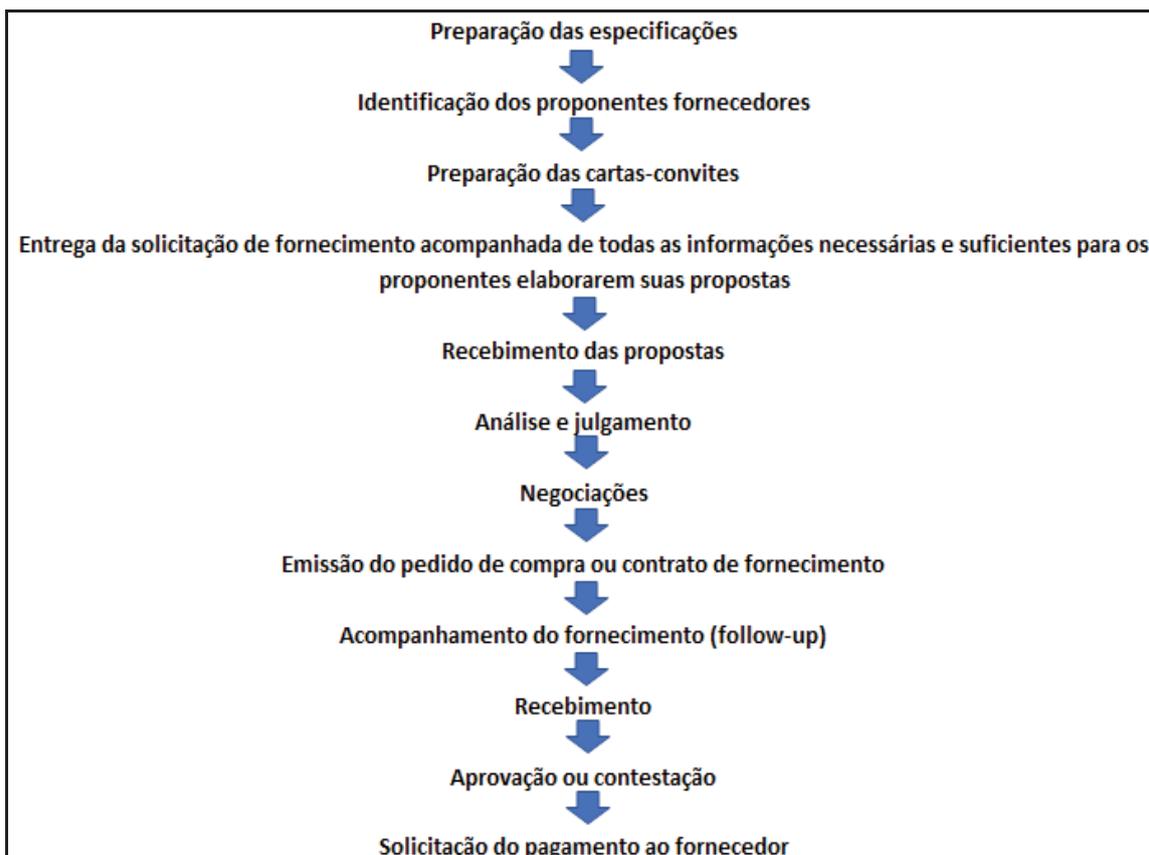
As definições de qualidade devem partir das áreas requisitantes, por meio de especificações claras que delimitem os critérios dos produtos ou serviços a serem adquiridos, sendo o comprador incumbido de atender tais especificações, não devendo redefinir os critérios previamente estabelecidos, mesmo que a decisão implique em maiores custos para instituição, devendo priorizar o equilíbrio dos fatores preço e qualidade no processo de negociação.

O tempo é fator primordial para o atendimento das áreas, devendo o processo de compras estar alinhado às expectativas dos requisitantes, uma vez que, o atraso no processo de negociação ou entrega dos recursos adquiridos pode impactar diretamente nos resultados esperados pelas organizações.

Ainda, primordial ao processo de negociação de compras, está a busca pelo menor custo nas aquisições realizadas, devendo os compradores aplicarem todos os esforços necessários na busca pelo menor preço, atendendo a premissa de ganhos financeiros, de recursos, dentro da qualidade e tempo esperados nas instituições.

As empresas definem seus próprios fluxos de procedimentos de compras, variando de acordo com o porte e estrutura da organização, podendo as fases serem delimitadas conforme demonstrado no FIGURA 1.

FIGURA 1 - FASES PELAS QUAIS UM PROCESSO DE COMPRAS PODE PASSAR



FONTE: Adaptado de Martins e Alt (2010)

2.1.2 Solicitação de compras

A Solicitação de Compras parte de uma formalização do demandante que permite ao comprador executar o processo.

A solicitação deve informar o produto ou serviço, quantidade, prazo e local de entrega a ser atendido, devendo a demanda partir da necessidade de recursos ao processo de produção, projetos a serem implantados ou mesmo de demandas internas para continuidade do negócio.

Por meio da solicitação de compras ou requisição de compras, qualquer unidade organizacional ou mesmo um colaborador qualquer manifesta a sua necessidade de comprar um item para uso em benefício da empresa.

A solicitação de compras é enviada à área de compras que providenciará, seguindo procedimentos estabelecidos, a compra do material. (MARTINS; ALT, 2010, p. 118).

Após a análise da requisição, o comprador avalia a solicitação frente aos limites de autoridade de aprovação do valor de compras, e prossegue com a

prospecção de fornecedores, sendo inclusive possível aos demandantes indicar o fornecedor no atendimento da requisição.

2.1.3 Cotação de preços

A cotação de preços visa a busca da melhor oferta de mercado para o atendimento da requisição, sendo o processo realizado pela consulta de preços dos itens ou serviços com diversos fornecedores.

A cotação pode ser considerada como base para o registro de preço, não podendo existir dúvidas quanto a regularidade do processo, ainda o histórico das negociações deve estar disponível para consulta, devendo ser suprimida qualquer dúvida pela falta de informações.

Devido à evolução das atividades de compras na busca pela qualidade e melhorias dos processos, surge a formação de parcerias com fornecedores, sendo nesse caso alcançada a confiabilidade na entrega dos itens adquiridos pela qualidade e prazos esperados, essa integração segue fases distintas (MARTINS; Alt, 2010).

A abordagem convencional prioriza o preço. O relacionamento é como se as partes fossem adversárias, quem pode mais impõe suas condições. A empresa desconfia da qualidade do fornecedor e inspeciona todos os recebimentos.

Na melhoria da qualidade dá-se prioridade à qualidade do produto. É o início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de uma certa confiança recíproca. Reduz-se o número de fornecedores, eliminando-se previamente aqueles que não têm qualidade. É o primeiro estágio do relacionamento tipo *comaker*.

A integração operacional prioriza o controle dos processos levando-se em conta a capacidade deles. Já surge uma participação do fornecedor no projeto do produto (*co-design*) e do processo. O cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, com o cliente muitas vezes financiando programas de garantia e melhoria da qualidade dos fornecedores. É um passo além do relacionamento *comaker*.

A integração estratégica é uma parceria nos negócios. Gerenciamento comum dos procedimentos dos negócios, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, desdobramento da função qualidade (QFD), fornecimentos sincronizados e qualidade assegurada. Atinge-se o *comakership*. (MARTINS; ALT, 2010, p. 136).

Por fim, “O setor de compras, então, recebe as propostas, analisa-as, julga qual(is) a(s) melhor(es) e negocia com um fornecedor preços e condições de pagamento.” (MARTINS; ALT, 2010, p. 132).

2.1.4 Pedido de compra

O Pedido de Compra pode ser definido como a formalização do processo de compras, realizado entre a empresa e o fornecedor ou prestador, vencedor da disputa de preços.

Assim, o pedido de compra pode ser equiparado às condições de um contrato, devendo obrigatoriamente constar as premissas estabelecidas na negociação, tais como, características, procedimentos que regulam a entrega, prazos, preços e demais exigências que possam garantir a qualidade mínima dos resultados alcançados na negociação.

Um pedido de compra (PC) ou de fornecimento (PF) é um contrato. É uma forma mais expedita de formalizar uma aquisição, principalmente para itens de compras repetitivas, de baixo valor, curto prazo de entrega e itens padronizados. Muitos pedidos de compra trazem na sua face as condições específicas e no verso, os termos gerais de fornecimento, assumindo uma roupagem muito próxima da de um contrato normal. (MARTINS; ALT, 2010, p. 156)

2.1.5 Acompanhamento de compra

Após o cumprimento de todas as fases do processo de compras, é necessário a realização de controles de acompanhamento de fornecimento que permitam ao setor de compras auferir a conformidade e regularidade da execução do objeto, assim como, manter um histórico do controle de entregas contendo as possíveis inconsistências na quantidade, preço, e condições inicialmente acordadas, sendo a ausência de acompanhamento relevante no desempenho das atividades de compras.

É comum nas empresas o entendimento pelos compradores de que o processo de compras finaliza com a emissão do pedido, no entanto, cabe ressaltar que a conclusão do processo de compras está diretamente alinhada a conformidade da entrega dos materiais ou serviços, sendo o setor de compras peça chave na conclusão da entrega.

2.2 AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Independente ou Externa é considerada um sistema permanente de atividades especializadas de auditoria exercidas em uma entidade, que visa verificar se as demonstrações contábeis expressam a realidade patrimonial e suas relações com terceiros, se as operações foram conduzidas conforme as leis e normas vigentes e se os bens ou direitos não sofreram fraudes, desvios ou extravios Sá (2002).

O conceito de Auditoria parte de sua denominação, segundo Sá (2002, p.23) “O termo auditoria, de origem latina (vem de *audire*) foi utilizado pelos ingleses para rotular a tecnologia contábil da revisão (*auditing*), mas hoje tem sentido mais abrangente.”. Geralmente segrega-se a Auditoria em:

- AUDITORIA PRIVADA
 - Auditoria Interna
 - Auditoria Independente
- AUDITORIA GOVERNAMENTAL
 - Auditoria Fiscal/Tributária
 - Auditoria Governamental

Inicialmente, em consonância à expansão dos negócios, surgiu a necessidade de criação de normas e procedimentos internos que regulassem as atividades desempenhadas na empresa, contudo, as normas só seriam suficientes se fossem atendidas, e não seria possível ao proprietário a supervisão integral do atendimento das normas pelos funcionários. Desse modo, a auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis, consoante as Normas de Contábeis aplicáveis e, no que for pertinente, a legislação específica.

O objetivo é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários, isso é alcançado mediante a expressão da opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura aplicável aos relatórios financeiros.

Inclusive, o auditor externo passou a emitir junto ao parecer convencional relatórios-comentados, no entanto, levando em consideração o foco da auditoria externa, não era possível na atividade avaliar os controles internos diversos ou sugerir melhorias (ALMEIDA, 2010).

Ainda, segundo o autor, a Auditoria Interna surge com o objetivo de realizar uma avaliação contínua e aprofundada dos processos desempenhados nas empresas, sendo responsável não apenas pela supervisão, mas também pela garantia da confiabilidade dos processos, embora não deva desenvolver as atividades auditadas, mantendo assim sua independência, devendo estar subordinada apenas à Presidência.

Conforme Attie (2007), a finalidade da Auditoria Interna está em fornecer informações que suportem o controle das operações e atividades, em todos os níveis, atuando na organização com o papel de assessoria, sendo subordinada apenas ao Presidente do Conselho de Administração ou Diretor-Presidente.

Ademais, quanto à atividade de Auditoria Interna, cabe realizar o estudo dos controles internos, dos valores informados nas demonstrações financeiras e todos os informativos gerenciais.

Por fim, a responsabilidade de Auditoria Interna está na análise de políticas e procedimentos e demais, na busca da confiabilidade dos processos das empresas, cabendo a divulgação e formalização dos trabalhos. Nesse sentido, de acordo com o COSO, os componentes do controle interno são:

1. Ambiente de Controle
2. Avaliação de Riscos
3. Informação e Comunicação
4. Atividades de Controle
5. Monitoramento dos Controles

Quando se fala em entendimento necessário da entidade e do seu ambiente para o trabalho do auditor, inclui-se:

- os fatores do setor de atividade, regulação e outros fatores externos relevantes, incluindo a estrutura de relatório financeiro aplicável;

- a natureza da entidade, incluindo suas operações, suas estruturas societária e de governança, os tipos de investimentos que a entidade está fazendo e planeja fazer, a maneira como a entidade é estruturada e como é financiada etc.

De acordo com o Tribunal de Contas da União, a auditoria busca avaliar elementos como:

- eficiência, eficácia e efetividade operacional;
- integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação produzida;
- conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis; e
- adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso etc.

As Normas Brasileiras classificam-se em:

- Profissionais
 - Geral
 - Auditor Independente
 - Auditor Interno
 - Perito
- Técnicas
 - Normas Completas
 - Normas simplificadas para PMEs
 - Normas específicas

Segundo Almeida (2010), constitui a Auditoria Interna o funcionário permanente na organização, com conseqüente grau de independência reduzido, não estando limitado à auditoria contábil, realizando inclusive a operacional, na busca da análise do atendimento das normas internas, e aprimoramento ou criação de novas regulações, realizando a aplicação de maior volume de testes.

2.2.1 Planejamento do trabalho de Auditoria Interna

O planejamento do trabalho de Auditoria Interna tem como finalidade o estabelecimento orquestrado dos passos necessários à execução das atividades de Auditoria Interna, consiste na antecipação dos procedimentos a serem

adotados, na abrangência da distribuição dos procedimentos, tempo a ser aplicado, e responsável pela execução (ATTIE, 2007).

Conforme definido por Peter e Machado (2003, p.54) “o trabalho de auditoria deve ser adequadamente planejado, de forma a prever a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos que nele serão empregados, bem como a oportunidade de sua aplicação.”

[...] pontos a serem considerados quando da elaboração do plano:
definição do tipo de auditoria;
estudo das responsabilidades conferidas à administração da entidade e, em particular, com as áreas relacionadas ao objetivo da auditoria;
definição dos elementos que possibilitam o devido embasamento às responsabilidades atribuídas à organização;
identificação das condições que podem ajudar ou obstaculizar a execução dos programas;
definição do cronograma a ser utilizado;
estabelecimento de recursos humanos, financeiros e materiais para a execução da auditoria. (PETER; MACHADO, 2003, p. 62).

Ainda o planejamento dos trabalhos de Auditoria Interna, permite o alcance da excelência ao menor custo das expectativas quanto aos resultados do trabalho executado (ALMEIDA,2010).

De todo o exposto, convém ressaltar e repetir que um plano:

- se ajusta a cada natureza da empresa, dando relevo ao que nela é mais vulnerável e mais pode atingir a qualidade de um trabalho competente;
- que se deriva de um conhecimento exaustivo dos controles e operacionalidade da empresa;
- tem sério compromisso com a cobertura dos riscos por erros e fraudes e se apóia em provas satisfatórias;
- possui uma amplitude condizente com a responsabilidade do exame;
- tem por apoio os princípios básicos, consagrados, da informação contábil (como os de “continuidade” e “competência”, por exemplo);
- tem detalhes e oferece bases suficientes para que a execução do trabalho se opere com a máxima qualidade;
- oferece condições de flexibilidade que permita o aperfeiçoamento na sua execução. (SÁ, 2002, p. 134).

Após, por meio dos testes, o auditor é capaz de obter as evidências indispensáveis que formam a sua opinião. A aplicação dos procedimentos, como sabemos, precisa estar atrelada ao objetivo que se quer atingir. Devem, na medida do possível, ser detalhados em tarefas descritas de forma clara, de modo

a não gerar dúvidas ao executor e esclarecendo os aspectos a serem abordados, bem como expressando as técnicas a serem utilizadas.

Desse modo, formas ou maneiras utilizadas na aplicação dos procedimentos com vistas a obtenção de diferentes tipos de evidências ou ao tratamento de informações. Para ficar bem claro, enquanto os procedimentos são os exames, as investigações (o que fazer), as técnicas são as ferramentas a serem utilizadas para a aplicação dos procedimentos (como fazer).

Se o objetivo da ação é determinar a existência de um bem (procedimento), o caminho a seguir é inspecioná-lo fisicamente (técnica), buscando uma prova material satisfatória.

De acordo com a NBC TA 500, a evidência de auditoria para a obtenção de conclusões para fundamentar a opinião do auditor. Assim, a obtenção e avaliação objetivas envolve:

1. Exame objetivo de provas e evidências;
2. Avaliação criteriosa dos resultados;
3. Sem considerações ou manifestações de caráter pessoal;
4. Sem vieses a favor ou contra o indivíduo ou entidade sobre a qual recai o trabalho.

Por sua vez, a evidência representa a convicção razoável de que todos os dados contábeis expressados nas contas anuais estão suportados no tempo e contidos pelos fatos econômicos e circunstâncias realmente ocorridas.

2.2.1 Gestão do tempo

O sucesso da auditoria depende da correta gestão do tempo, devendo o auditor aplicar horas na análise de processos relevantes e gerir o que foge ao planejamento, buscando estabelecer os objetivos do trabalho a ser executado, ter a sensibilidade de negar a imposição de prazos impossíveis de serem alcançados, evitando possível postergação da entrega dos resultados, além de ser direto e objetivo, organizar-se de modo a manter os papéis de trabalho simples porém com conteúdo suficiente para execução dos trabalhos (SÁ, 2002).

2.2.2 Definição de cronograma

A importância da elaboração de cronograma busca garantir a realização dentro do prazo estipulado para início e conclusão dos trabalhos.

A cronologia, os tempos de execução dos trabalhos, dependem de muitos fatores como:

- a) Locais de exame.
- b) Facilidade de acesso de dados.
- c) Prazo necessário para obter os dados.
- d) Coordenação para obter os dados.
- e) Competência do pessoal etc. (SÁ, 2002, p. 161).

A definição e divulgação das datas do trabalho de Auditoria Interna é realizado com antecedência pelo gestor ou responsável na área de auditoria, devendo utilizar a premissa de impossibilitar ao auditado a manipulação dos resultados que impactem nos trabalhos realizados, “A equipe de auditoria, mediante a fixação de datas para a realização de cada etapa do trabalho, procura garantir que sua execução dar-se-à de acordo com o programado.” (PETER; MACHADO, 2003, p. 62).

2.2.3 Entendimento da área ou processo a ser auditado

Na busca pela definição de escopo, é necessário ao auditor o entendimento da área ou processo a ser auditado.

Antecipadamente à execução do trabalho, é recomendável que o auditor examine a atividade de forma que lhe possibilite razoável grau de detalhes. Nesse momento não se requer exame em profundidade, da matéria em exame, mas o conhecimento suficiente para se determinar com segurança o objetivo a ser alcançado com a execução do trabalho. O conhecimento prévio permite visualizar globalmente o item a ser examinado em profundidade; permite definir a linha de conduta, os parâmetros a serem utilizados e até onde se deve realizar o trabalho. (ATTIE, 2007, p. 231)

Segundo Attie (2007), é possível obter aspectos que auxiliam na no entendimento da área auditada, por meio de: (i) Controles organizacionais – entendimento das funções e responsabilidade dos responsáveis ligados à área

auditada, alcançado pela pesquisa de organogramas ou fluxogramas, descrição de funções, estudo de manuais ou procedimentos; (ii) Controles gerais da atividade – estudo dos controles existentes, aplicados nas atividades; (iii) Controle do sistema de informação – avaliação do grau de controle existente na área a ser auditada; (iv) Controles internos contábeis – avaliação da correta segregação de funções e da aplicação de controles adequados; (v) Princípios e métodos de contabilidade – adequação das regulações aos processos desempenhados.

2.2.4 Elaboração do programa de trabalho de auditoria

Além de realizar o planejamento de auditoria, o auditor deve proceder com a formalização do programa de trabalho, documentando de modo genérico os passos a serem adotados na execução, com o objetivo de identificar e evitar possíveis riscos à instituição.

O principal intuito da realização do programa de trabalho é o de assegurar que os testes básicos sejam aplicados, permitindo o alcance da qualidade no desenvolvimento da auditoria, “O programa também documenta a estratégia de auditoria que será seguida, Auditores geralmente procuram obter certo equilíbrio entre procedimentos ascendentes e descendentes, quando desenvolvem um programa de auditoria.” (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002, p. 216).

O programa de trabalho de auditoria parte do princípio da definição de um objetivo específico e do entendimento dos riscos e dos processos, departamentos, atividades a serem auditados, podendo ser segregados em passos, devendo ser elaborado com clareza para que seja efetivamente seguido pelos auditores, contendo as minúcias das etapas a serem aplicadas para atingir o objetivo inicial definido, devendo inclusive ser maleável no que tange às mudanças necessárias identificadas ao longo do processo de execução.

O auditor, para se satisfazer quanto ao alcance dos objetivos de auditoria, pode decidir pela utilização de várias técnicas e procedimentos que estão ao seu alcance, devendo considerar:

- o objetivo específico do trabalho e o grau de confiabilidade e precisão necessários;

- a importância do objetivo específico em relação ao objetivo global, visando à formação de uma opinião adequada;
- as características e confiabilidade de comprovação que se obterá na verificação de documentos (circulares externas, documentos externos, documentos internos, etc.);
- o custo que representa o esforço da auditoria para obter a comprovação em relação ao valor envolvido ou atendimento aos objetivos da auditoria. (ATTIE, 2007, p. 241).

Ainda, segundo Attie (2007), é necessário para a elaboração do programa de trabalho de auditoria deve atender certas premissas, tais como:

(i) Familiarização – contempla o estudo geral da atividade a ser executada, por meio do conhecimento das normas gerais, controles, atividades, estudo de relatórios anteriores, entendimento da evolução da área ou procedimento a ser auditado, resumo das atividades desenvolvidas na área e levantamento das demais ferramentas utilizadas no controle e gestão das atividades; (ii) Seleção dos testes – delimitação dos testes a serem aplicados; (iii) Formalização dos itens selecionados – levantamento e registro dos papéis de trabalho; (iv) Estabelecimento de testes e procedimentos específicos – detalhamento dos passos a serem aplicados para o alcance dos objetivos; (v) Conclusão – evidenciar os resultados alcançados no estudo prévio para a elaboração do programa de trabalho de auditoria; (vi) Abordagem geral – resumo contendo a estimativa de horas, executor, e o papel de trabalho a ser utilizado.

Os testes de Auditoria podem ser segregados em Testes Substantivos ou Testes de Controle. Enquanto os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelo sistema contábil da entidade e são segregados em testes de transações e saldos, e testes de procedimentos de revisão analítica (ATTIE, 2007), os testes de observância visam analisar os controles internos. Na aplicação dos testes substantivos o auditor deve selecionar dentre os procedimentos básicos de auditoria:

- ✓ Inspeção física (voucher)
- ✓ Observação
- ✓ Indagação e confirmação
- ✓ Cálculo
- ✓ Confirmação externa
- ✓ Revisão analítica

O objetivo dos testes substantivos é certificar-se da correção de um ou mais dos seguintes pontos:

- ✓ Existência
- ✓ Integridade
- ✓ Precisão
- ✓ Parte interessada (propriedade)
- ✓ Avaliação e aferição
- ✓ Apresentação e divulgação

O princípio básico para utilizá-los é grandes volumes de operações ou transações que seguem uma tendência e podem ser previsíveis e quanto mais o auditor conhecer a entidade melhor será direcionada a aplicação do procedimento. Além disso, o auditor deve entender e considerar os parâmetros que a empresa usa para monitorar as atividades, os dados precisam ser confiáveis, considerando que dados desagregados são mais confiáveis.

Já a revisão analítica é a verificação do comportamento de valores significativos, mediante índices, quocientes, valores absolutos ou outros meios, com vistas à identificação de situação ou tendência atípica. Avaliações de informações contábeis por meio de análises das relações plausíveis entre dados financeiros e não financeiros.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A definição de descritiva e explicativa, está baseada no entendimento do processo de compras existente na empresa objeto de estudo, segundo Gil (2008) a pesquisa desse tipo busca relatar as características de um conjunto de informações, utilizando de análises e interpretações, sem intervir no cenário de estudo, “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. (GIL, 2008, p. 28).

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

A tipologia da pesquisa quanto ao problema de pesquisa, deverá ser de forma qualitativa que conforme BEUREN (2003, p. 92) “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que esta sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.”

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

A tipologia da pesquisa quanto à abordagem dos procedimentos está definida como bibliográfica, pois a classificação teórica, parte do pressuposto de que a pesquisa bibliográfica é aplicada ao estudo dos conceitos, “A pesquisa bibliográfica é o passo decisivo para qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado.” (MEDEIROS, 2000, p. 41).

3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Os objetivos específicos serão abordados pela técnica da pesquisa bibliográfica, buscando descrever e explicar o planejamento inicial de auditoria,

aplicado ao setor de compras de uma empresa, propondo um modelo relevante que possa ser utilizado no planejamento de Auditoria Interna para a empresa em questão.

O objeto de estudo é voltado à aplicação pela Auditoria Interna, buscando estabelecer quais os passos necessários para a realização do programa de trabalho, desenvolvido para o setor de compras, detalhando os itens a serem auferidos, sendo a aplicação atrelada a aprovação pela alta administração e apreciação de todos os colaboradores envolvidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo é voltado para o desenvolvimento do planejamento inicial de Auditoria Interna, aplicado ao setor de compras de uma empresa X, os dados foram obtidos pela consulta realizada com os sócios e pela observação das atividades desempenhadas na empresa.

Situada na região metropolitana de Curitiba no estado do Paraná, com mais de 10 anos de atuação no mercado automotivo no setor de autopeças e mecânica, alcançando lugar de destaque no mercado regional.

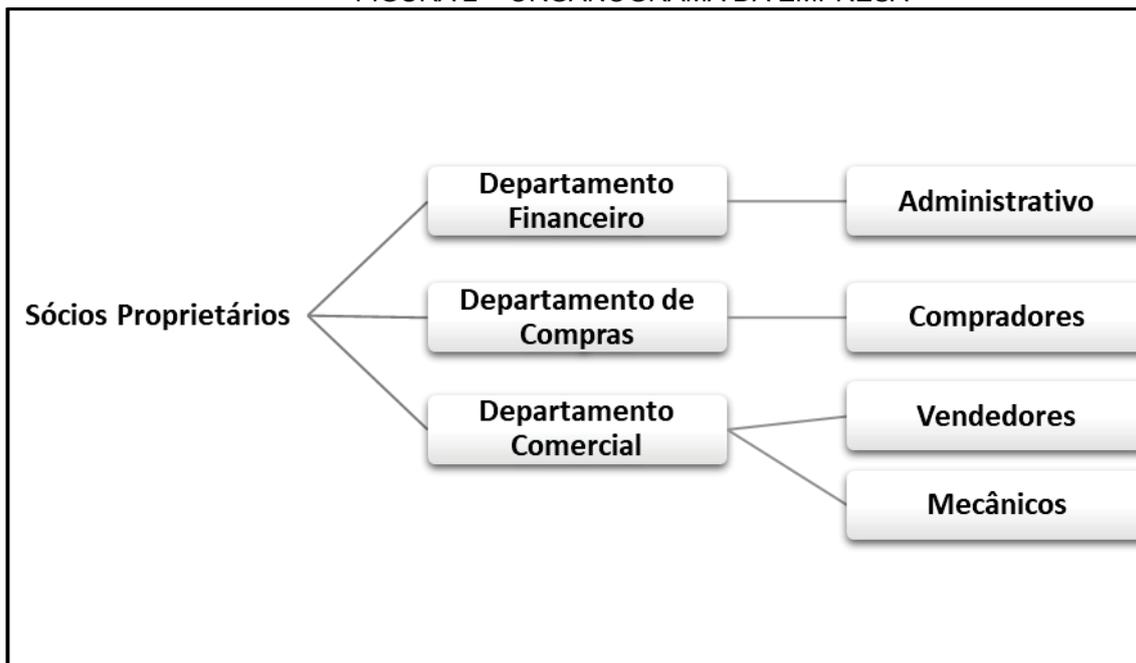
A empresa atua em um segmento de expressiva concorrência, cujos produtos comercializados são em grande parte importados, inexistindo vantagem competitiva com relação ao mercado, entretanto, a comercialização pode ser atrelada à prestação de serviços técnicos automotivos, proporcionando diferenciação estratégica, uma vez que é oferecido aos clientes a comodidade de reparação imediata dos veículos.

Os serviços oferecidos de mecânica automotiva não são geridos apenas como uma fonte de recursos financeiros, e sim como forma de elevar a percepção do cliente referente ao atendimento, agilidade e garantia de qualidade dos recursos oferecidos, aumentando dessa forma a satisfação e fidelização do consumidor.

A empresa X, teve início como uma empresa familiar, no entanto, com os resultados alcançados, foi necessário promover a reestruturação dos setores administrativos, o que acarretou na desorganização das atividades desempenhadas e a perda de controles nos setores. Ainda há centralização de algumas atividades operacionais pelos sócios proprietários, devido à insegurança de distribuir para pessoal adequado as funções envolvendo a saída de recursos financeiros.

A atual estrutura da empresa X, pode ser observada pelo organograma, conforme demonstrado na FIGURA 2:

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: O autor (2018)

A empresa X conta com os departamentos comercial, administrativo e financeiro, e cada departamento é administrado por um Gerente Operacional, cujas principais responsabilidades estão atreladas ao gerenciamento dos recursos financeiros e humanos e a realização de reportes aos sócios proprietários. Cabe ressaltar que os Gerentes de operações, realizam o envio de relatórios contendo os resultados alcançados e ações desenvolvidas em cada setor, no entanto as solicitações são realizadas de forma informal, não sendo considerado como atividade o acompanhamento periódico dos resultados.

Está definido como missão: “Proporcionar as melhores soluções de mecânica automotiva e autopeças, com o intuito de satisfazer as expectativas dos nossos clientes”. Tem como visão: “Ser reconhecida localmente pela excelência nos serviços e no atendimento prestado, sendo a primeira opção dos clientes do segmento comercial de peças automotivas”. Os valores estão destacados como: “Excelência e melhoria contínua”.

Com relação a gestão, há uma preocupação entre os Gerentes dos departamentos quanto a aplicação e desenvolvimento de controles internos, o que demonstra a integridade na gestão dos recursos da empresa, no entanto, o assunto não é tratado com a relevância necessária dentro da organização.

A empresa desenvolveu um único documento de código de conduta destinado aos funcionários, e o mesmo não consta divulgado, sendo os Gerentes dos departamentos os principais norteadores da métrica a ser utilizada no desenvolvimento das atividades, no entanto, não é possível auferir se realmente são realizadas ações de instrução aos funcionários devido à informalidade com que o assunto é tratado.

Ainda, os controles internos são criados conforme a necessidade identificada dos gestores imediatos, no entanto, pela falta de supervisão ou mesmo pelo desinteresse da informação a ser levantada, os mesmos são abandonados ou não são adequadamente preenchidos.

Para melhoria das operações e otimização dos controles da empresa, foi adquirido em 2018 um sistema ERP, cuja função principal é o gerenciamento dos dados da organização, no entanto, devido ao pouco tempo de utilização, necessita da aplicação de treinamento aos colaboradores, sendo atualmente utilizados apenas pelos gestores na empresa.

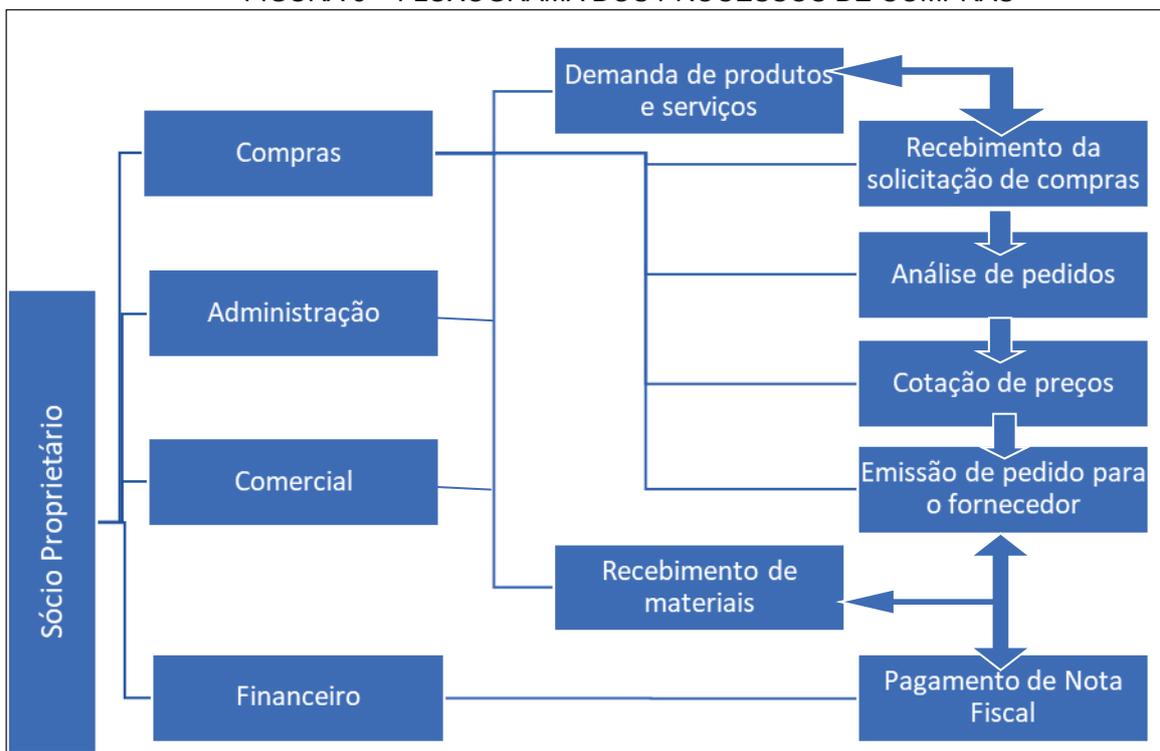
A empresa X tem observado constantes desvios de conduta, de modo geral, entre os envolvidos na execução das atividades dos departamentos, ainda foi verificada a necessidade de aplicação de Auditoria Interna, com o intuito de otimização e acompanhamento contínuo das operações desenvolvidas na instituição, sendo o setor de compras a principal fonte de preocupação dos gestores.

4.2 SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA

A princípio, as atividades de compras eram realizadas pelos próprios sócios da empresa, que atuavam na negociação das condições de pagamento prazo e prospecção de fornecedores, sendo os ganhos alcançados na negociação relevantes na formação de preços e na obtenção de lucros, e com o aumento no volume das vendas, foi necessário proceder com a estruturação e o desenvolvimento do setor de compras, mediante a capacitação de pessoas e contratação de pessoal especializado na função.

O atual fluxograma do setor de compras, pode ser observado conforme FIGURA 3:

FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE COMPRAS



FONTE: O autor (2018)

A atividade do setor de compras contempla as seguintes etapas, na empresa objeto de estudo: (i) O fluxo de compras inicia com o estudo da demanda pelas áreas, o requisitante então emite a solicitação dos produtos ou serviços ao setor de compras, por e-mail, contemplando as especificações, prazo, quantidade, e responsável pelo recebimento. (ii) Os responsáveis no setor de compras recebem as solicitações e retornam com a confirmação para o atendimento das demandas. (iii) As solicitações de compras são analisadas, observando todas as informações contidas, sendo verificados os possíveis fornecedores para atendimento, e caso exista um fornecedor exclusivo é emitido diretamente o pedido de compra. (iv) O comprador, após munido de informações, pesquisa o histórico de contato de fornecedores existentes, ou mesmo, realiza a busca online de novos fornecedores, e procede com a solicitação de orçamento por e-mail ou por telefone, informando as especificações, prazos, quantidades e outros. (v) Identificado o menor preço é emitido o pedido de compra ao fornecedor. (vi) É comunicado ao requisitante, por e-mail ou telefone, da conclusão da compra. (vi) A entrega dos produtos ou serviços é direcionada ao

responsável no departamento informado na requisição. (vii) O fornecedor emite a nota fiscal e a mesma é entregue no setor financeiro para pagamento.

Não há nas áreas planejamento quanto à solicitação de compras, sendo as demandas realizadas em pequenos lotes, não sendo avaliada a integração com os outros setores. Ainda, o Gerente Comercial avalia e solicita a compra de produtos no estoque, e adicionalmente os Sócios Proprietários, responsáveis pela gestão de estoque, emitem requisições mensais de compras de materiais em lotes.

O acompanhamento da entrega de materiais é realizado pelo próprio demandante, e não há envolvimento da área de compras nos casos em que forem identificadas irregularidades nos produtos adquiridos, devendo o próprio requisitante solicitar junto ao fornecedor a regularização.

Os pagamentos das notas fiscais são feitos impreterivelmente obedecendo o vencimento inserido no próprio documento fiscal, pelo setor financeiro.

4.3 CONTROLES INTERNOS AO SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA

Com base no levantamento realizado junto à empresa, foi verificado a aplicação de controles no desenvolvimento das atividades dos departamentos envolvendo a execução do processo de compras.

Inicialmente a demanda de recursos na empresa parte do próprio Gerente do Setor requisitante, não devendo o valor requisitado ultrapassar o total de R\$ 8.000,00. Compras em grandes lotes com valor superior a R\$ 8.000,00 são demandadas pelos próprios sócios da empresa, devido à insegurança existente na saída de recursos.

A solicitação de compras deve ser realizada por e-mail, contendo as especificações necessárias que orientam aos compradores, e no caso de existirem dúvidas, o comprador entrará em contato por telefone para o saneamento das informações.

Os compradores analisam os pedidos e utilizam o sistema de gestão de estoque para verificar o histórico de preços práticos na última aquisição, verificando inclusive se existe fornecedor exclusivo que atenda à demanda.

Mediante o controle em planilha, avaliam quais os possíveis fornecedores que possam realizar o atendimento, ainda verificam via web a existência de novos fornecedores, em nenhum caso é realizado a certificação da qualidade dos fornecedores.

Após é emitido a cotação por e-mail aos fornecedores, ou mesmo realizado a pesquisa de preços por telefone, não sendo salvo os e-mails ou o registro do contato realizado.

O comprador analisa os preços informados pelos fornecedores, e entra em contato por telefone para negociar um preço ainda melhor na solicitação, não sendo realizado o registro do contato.

Identificada a melhor oferta, é concluído o processo de negociação com a emissão do pedido de compra ao fornecedor, sempre formalizado por e-mail, contendo as informações principais necessárias para entrega do produto.

O comprador emite um comunicado, por e-mail ao requisitante, contendo todas as informações de entrega do produto.

Caso o produto seja entregue fora do prazo, ou mesmo, não atendas as especificações necessários, o próprio responsável do departamento requisitante entra em contato com o fornecedor para saneamento das inconsistências.

O pagamento somente é realizado com o ateste inserido no verso da nota fiscal, contendo as assinaturas do responsável pelo recebimento e pelo Gerente do departamento. Ainda, nos casos de compras em lotes, realizado pelos Sócios Proprietários, o Gerente Comercial assina e atesta o recebimento dos itens.

4.4 PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA INTERNA

O planejamento do trabalho de Auditoria Interna aplicado ao setor de compras da empresa X, tem como finalidade o estabelecimento dos passos necessários à execução das atividades de Auditoria Interna, prevendo os procedimentos, a abrangência, tempo, e responsável na função.

A missão da Auditoria Interna na empresa objeto de estudo, é o de suportar aos responsáveis no atendimento das metas de negócio estabelecidas, melhorando os resultados das operações, tendo definido como objetivo geral o

apoio aos Sócios e Gestores no desenvolvimento de suas atividades e responsabilidades.

Para abertura dos trabalhos, é necessário que o auditor interno defina junto aos Administradores, quais os setores e os principais pontos a serem levantados na organização, bem como o tempo e os recursos necessários para a implantação do programa de Auditoria Interna.

Neste estudo, foi verificado o interesse inicial na aplicação de Auditoria Interna ao setor de compras, voltando os esforços do planejamento inicial no estudo do setor.

Com a definição do planejamento inicial, é sugerido aos Sócios a aplicação e execução da Auditoria Interna no setor, assim como, o desenvolvimento e acompanhamento dos pontos a serem levantados.

O planejamento inicial de Auditoria Interna aplicado ao setor de compras, tem como objetivos: (i) Avaliar os controles atuais aplicados nas atividades dos compradores. (ii) Promover o conhecimento das atividades desenvolvidas em compras. (iii) Avaliar o grau de segurança das informações e dos registros existentes. (iv) Analisar a efetividades no desempenho das atividades dos compradores. (v) Avaliar a segurança nos procedimentos adotados. (vi) Sugerir melhorias de controles e processos nas ações identificadas como inconsistentes.

4.4.1 Etapa 1: Gestão do tempo

O primeiro passo a ser observado é o bom uso dos recursos dentro da empresa, sendo a gestão de tempo fundamental para o sucesso da auditoria.

Tendo em vista que há poucos recursos disponíveis para implantação e a execução da Auditoria Interna na instituição, é necessário observar o atendimento das premissas fundamentais para a correta gestão do tempo, conforme demonstrado na QUADRO 1:

QUADRO 1 – FATORES DA GESTÃO DO TEMPO

Principais Objetivos	Descrição
Fixar os objetivos do trabalho de Auditoria	Entender e definir quais os resultados esperados
Desenvolver e aplicar lista de prioridades	Delimitar todas as atividades a serem desenvolvidas na auditoria

Saber delegar as atividades	Organizar a equipe de trabalho
Assertividade na tomada de decisões	Assumir decisões seguras dentro do tempo esperado
Recusar prazos e tarefas inexecutáveis	Definir a abrangência da auditoria a ser realizada
Ser direto e objetivo em reuniões	Divulgar com clareza as metas a serem atingidas
Organizar os papéis de trabalho	Formalizar e arquivar os papéis de trabalho

FONTE: O autor (2018)

Ainda, complementar à gestão do tempo está o controle aplicado nas horas executadas pelo auditor no desempenho das atividades realizadas, podendo ser aplicada tabela de referências, conforme demonstrado na TABELA 1:

TABELA 1 – CONTROLE DE EXECUÇÃO DE HORAS

Previsão de horas/colaborador			
Horas/Dia	8	Dias/Trabalho total	229
Profissional	Cargo	Mês/2018	Horas Realizadas
		Janeiro	0
		Fevereiro	0
		Março	0
		Abril	0
		Maiio	0
		Junho	0
		Julho	0
		Agosto	0
		Setembro	0
Profissional	Cargo	Mês/2018	Horas Realizadas
		Outubro	0
		Novembro	0
		Dezembro	0
Total Realizado			0
Total de Horas Previstas			(1.832)
Diferença de horas previstas x realizadas			0

FONTE: O autor (2018)

4.4.2 Etapa 2: Definição de cronograma

A importância da elaboração de cronograma busca garantir a realização do prazo de início e conclusão dos trabalhos, cabendo ao auditor definir e

comunicar com a antecedência suficiente o início dos trabalhos para que não haja manipulação de dados e alteração nos resultados da auditoria.

Para o trabalho de Auditoria Interna no setor de compras da empresa objeto de estudo, foi elaborado um modelo de cronograma a ser utilizado como padrão pelos envolvidos no processo de auditoria, conforme demonstrado na TABELA 2:

TABELA 2 – CRONOGRAMA MODELO

<i>Área</i>	<i>Processo a ser auditado</i>	<i>Objetivo da Auditoria</i>	<i>Escopo da Auditoria</i>	<i>Local de realização</i>	<i>Data de Início</i>	<i>Data de Conclusão</i>	<i>Auditor Responsável</i>

FONTE: O autor (2018)

4.4.3 Etapa 3: Entendimento da área ou processo a ser auditado

Previamente para a definição de escopo, é necessário que o auditor detenha o entendimento da área, processo, localidade ou negócio a ser auditado, de maneira que seja possível o exame inicial das atividades, permitindo ao auditor estabelecer os parâmetros de abrangência e de alcance do trabalho.

A definição de escopo deve satisfazer os objetivos principais do trabalho de auditoria, e as informações podem ser obtidas pela: (i) Observação e acompanhamento das atividades. (ii) Relatórios operacionais. (iii) Histórico de apontamentos no setor. (iv) Levantamento de informações com os gestores. (v) Informações gerais com os executores e envolvidos no processo.

Dentre as inúmeras ferramentas disponíveis, é possível ao passo de entendimento da área, utilizar a ferramenta 5W 2H, com o objetivo de levantar as principais questões a serem auditadas no processo de compras da empresa, conforme demonstrado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – QUESTÕES APLICADAS

O quê?	Entender as atividades realizadas.
Porque?	Identificar o motivo da execução.
Onde?	Identificar as áreas envolvidas.
Quem?	Identificar os principais responsáveis.
Quando?	Verificar a periodicidade.

Como?	Identificar as ferramentas aplicadas na execução.
Quanto?	Avaliar o custo para organização.

FONTE: O autor (2018)

A partir das informações coletadas junto aos sócios e principais responsáveis na empresa objeto de estudo, foram verificados os principais pontos a serem avaliados no departamento de compras, conforme demonstrado no QUADRO 3.

QUADRO 3 – PONTOS CRÍTICOS

Pontos críticos	Descrição
Falta de padronização e especificação nos pedidos	Demora na realização de cotação de materiais com especificações inexistentes ou incompletas.
Ausência de planejamento	Compras de recursos realizada em pequenos lotes, apenas quando verificado a ausência.
Ausência de planejamento	Não há aplicado cronograma de entrega de materiais, sendo em certos momentos mobilizado mais recursos no recebimento.
Falta de tempo para negociações da compra	Volume grande de pedidos devido á ausência de planejamento.
Falta de tempo para negociações da compra	Ajustes junto aos requisitantes de problemas na especificação de peças.
Falta de tempo para negociações da compra	Compras mensais de grandes lotes centralizado em único comprador.
Recebimento dos itens de compras	Problemas na entrega são resolvidos pelos próprios demandantes.
Pagamento de fatura	Pagamento diário de notas fiscais, variando o volume de trabalho conforme o vencimento aplicado na nota fiscal.
Ausência de manuais de atividades	As atividades são centralizadas nos compradores, sendo as informações repassadas na execução diária.
Ausência de ferramentas de controles	Todos os controles são alimentados de forma manual.
Ausência de plano de cargos e salários	Alta rotatividade no setor de compras.
Falta de cadastro e avaliação de fornecedores	Fragilidade no tempo de atendimento e na procedência dos produtos pela ausência de registro histórico e na avaliação dos fornecedores.
Ausência de autonomia do Gerente de Compras	Aprovações/autorização de compras realizadas até R\$ 8.000,00.
Ausência do registro do processo de negociação	Não é avaliado se houve mesmo o processo de cotação junto aos fornecedores.
Fuga de procedimentos	As notas fiscais são pagas sem o ateste do Gerente da área requisitante no verso da nota fiscal.

FONTE: O autor (2018)

4.4.4 Etapa 4: Elaboração do programa de trabalho de auditoria

O principal objetivo da elaboração do programa de trabalho é o de nortear o auditor a respeito dos testes que serão aplicados, formalizando e documentando os passos a serem aplicados no processo de auditoria, possibilitando a identificação dos possíveis riscos na instituição, permitindo o alcance da qualidade no desenvolvimento da Auditoria.

Cabe ao auditor definir os testes que atendam os objetivos específicos, descrevendo com clareza os testes a serem aplicados, contendo as especificações dos passos a serem adotados na verificação das evidências.

Para a empresa objeto de estudo em questão foi elaborada uma sugestão de modelo a ser seguido na realização do programa de trabalho, conforme demonstrado na TABELA 3.

TABELA 3 – MODELO DO PROGRAMA DE TRABALHO

Área	Passo	Descrição	Impacto	Probabilidade	Relevância do Ponto	Seleção	Responsável	Última revisão

FONTE: O autor (2018)

Ainda, foram levantadas as especificações dos passos, aplicados ao setor de compras da empresa objeto de estudo, conforme detalhado no QUADRO 4.

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DOS TESTES DO PROGRAMA DE TRABALHO

Nome passo	Descrição do teste
Cadastro de fornecedores	Analisar como é realizado o cadastro de fornecedores e se os dados do fornecedor estão registrados corretamente
Requisições pendentes	Analisar se há solicitações que ainda aguardam o processo de compra.
Manual de operacionalização do processo de compras	Analisar se há manuais de orientações contendo os procedimentos das atividades de compras.
Treinamento dos compradores	Avaliar se é promovido o treinamento da equipe do setor de compras, e qual a periodicidade.
Processo de compras iniciado após à emissão da nota fiscal	Avaliar se a data de emissão do pedido é anterior à data da emissão da nota fiscal.
SLA de atendimento dos pedidos	Levantar se é adotado um plano de prazo para atendimento das solicitações de compras.
Pedido de compra em conformidade à solicitação	Avaliar se o pedido emitido ao fornecedor converge com os dados da requisição, considerando o item, quantidade e valores unitário e total.
Cotação de preço para compras	Avaliar se foram realizadas cotações de preço, e em caso negativo, verificar se consta justificativa expressa do comprador.

Justificativa para a não escolha da cotação de menor valor	Levantar se há justificativa e parecer para os casos em que a proposta escolhida não foi a de menor preço.
Equivalência das cotações de preço	Avaliar se os valores apresentados nos orçamentos pela empresa estavam acima da média de mercado.
Contratação de colaboradores	Avaliar se houve a contratação de colaboradores para prestação de serviço ou venda de produtos.
Pedidos não atendidos pelo fornecedor	Identificar se há pedidos não atendidos pelo fornecedor, a partir de um dia de atraso da previsão de entrega.
Saneamento das mercadorias devolvidas	Avaliar, para as devoluções de mercadoria não conforme, se o pedido foi cancelado ou mesmo se houve a reparação do fornecedor.
Descrição da nota fiscal	Verificar se consta no documento fiscal os dados do fornecedor e da empresa, assim como a descrição do produto ou serviço legível e clara, valor unitário e valor total corretos, sem apresentar rasuras e/ou adulterações.
Aprovação da requisição conforme alçada	Verificar se a requisição de Compra foi aprovada e se consta aprovado no verso da nota fiscal a assinatura pelo Gerente de departamento responsável, conforme limite de R\$ 8.000,00, ou pelos Sócios para valores superiores.

FONTE: O autor (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com base nas informações adquiridas a respeito da empresa X, é possível entender o sucesso na continuidade da empresa, sendo os Sócios os principais responsáveis pelo alcance das oportunidades existentes no setor, além de construírem uma boa reputação em curto espaço de tempo. No entanto, é importante destacar que com o crescimento da empresa e o aumento do volume da demanda, surge o desafio de descentralização e estruturação dos departamentos, fugindo do controle dos Sócios as principais atividades desenvolvidas na Instituição.

Ainda, foi verificado junto aos proprietários a preocupação quanto ao setor de compras, principalmente quanto à fuga de conduta identificada recentemente pelos executores do processo, sendo a Auditoria Interna primordial no acompanhamento e na identificação de melhorias no setor, suportando à Gestão nas tomadas de decisões futuras a respeito dos controles e investimentos a serem realizados.

Devido ao crescimento e a descentralização de controles, surge a necessidade de aplicação de um setor de Auditoria Interna, com o objetivo de validar, e verificar o desenvolvimento de procedimentos eficazes, em atendimento à Missão, Visão e Valores da empresa X.

Com o intuito de apoiar os trabalhos de auditoria, foi desenvolvido um planejamento inicial do trabalho de Auditoria Interna aplicado ao setor de compras da empresa X. Por meio do planejamento inicial, será possível avaliar se há controles internos e se os mesmos estão regulares e atendem às necessidades da empresa, identificando possíveis erros, falhas e até mesmo fraudes nos processos de compras.

A metodologia desenvolvida na execução do trabalho acadêmico, visa contribuir para o alcance do objetivo inicialmente estabelecido, para a empresa X. Mediante a fundamentação teórica, foi possível entender o funcionamento e objetivos gerais das atividades do departamento de compras e ainda as principais etapas para a realização do planejamento inicial de Auditoria Interna referente aos procedimentos aplicados nas etapas, conforme detalhados nos tópicos apresentados no estudo em questão, uma vez que foram descritos na

teoria, os conceitos e o detalhamento das etapas fundamentais para a execução do planejamento inicial de Auditoria Interna aplicado ao setor de compras.

O estudo realizado prevê a possível aplicação das etapas iniciais a serem desenvolvidas de Auditoria Interna na empresa X, no entanto, cabe a aprovação dos proprietários e principais interessados na execução das sugestões expostas no estudo, visando agregar valor e maior confiança nos processos de compras desenvolvidos na Instituição, ainda é esperado que os envolvidos possam refletir e adequar toda as atividades da organização aos processos de Auditoria Interna.

Recomenda-se para as pesquisas futuras voltadas ao estudo em questão, que sejam realizadas pesquisas voltadas na Análise e execução do planejamento inicial de Auditoria Interna de outras empresas; Análise e execução do planejamento inicial de Auditoria Interna em setores como Recursos Humanos, Financeiro e outros; Aplicação da área de Controles Internos voltados no desenvolvimento de código, normas, manuais nas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRITO, Claudemir e FONTENELLE, Rodrigo. **Auditoria privada e governamental: teoria de forma objetiva e mais de 500 questões comentadas**. 3. ed. Niteroi: Impetus, 2016.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Instrução normativa 01, de 06 de abril de 2001. Brasília, 2001.
- CREPALDI, Sívio Aparecido. **Auditoria contábil teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANCO, Hiário e MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, P.G.; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PETER, M. G. A; MACHADO, M. V. V. **Manual de auditoria governamental**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PETRÔNIO, G. M; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SÁ, A. L. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.