

**JOICE FRANCIELE WENDLING DAMKE
MÁRCIA ANDRADE CÂMARA**

**AUDITORIA DE GESTÃO EM ROTINAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS: ESTUDO
DE CASO EMPRESA ABC**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Departamento de
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do
Paraná, como requisito para obtenção do
título de MBA Auditoria Integral.

Orientador: Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA
2009**

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador, Professor Dr. Blênio César Severo Peixe, que nos auxiliou nesta pesquisa.

A todos os demais professores, que compartilharam experiências e nos auxiliaram na busca pelo aprendizado.

Aos nossos familiares pelo apoio, atenção e pelo carinho e, principalmente a Deus por estar presente em nossas vidas.

“A melhor maneira de pedir a Deus é nos tornar merecedores do que desejamos”.

(Rosseau)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de planejamento financeiro a curto prazo.....	41
Figura 2: Organograma funcional da empresa ABC.....	51

RESUMO

Este estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de auditoria de gestão em rotinas do planejamento financeiro de pequenas e médias empresas prestadoras de serviços, baseado na coleta de dados da empresa prestadora de serviços ABC, com o intuito de demonstrar a importância de ter um planejamento financeiro estruturado para a gestão das organizações. A partir das informações coletadas na organização em estudo, foi possível verificar que através da auditoria, a entidade consegue constatar quais os processos que necessitam adaptações ou até mesmo os que precisam ser alterados. A auditoria de gestão constitui-se uma atividade que procura demonstrar para a entidade quais os seus pontos fortes e fracos, estabelecendo diretrizes e as recomendações necessárias para melhorar o desempenho e também auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Os resultados permitiram ainda concluir quais atividades que envolvem o planejamento e, com isso, propor uma reorganização dos processos internos contribuindo para a gestão e o desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Planejamento Financeiro, Auditoria de Gestão, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

This study aims to present an audit management proposal of the routines in the financial planning for small businesses providing services, based on the data collection service of the ABC company, in order to demonstrate the importance of having a structured financial planning for the organizations management. From the information collected in the organization under study, it was concluded that through the audit, the entity can establish whose processes need adjustment or even those that need to be changed. The management audit is itself an activity that seeks to demonstrate to the managers which their strengths and weaknesses, establishing guidelines and recommendations to improve performance and help managers in decision-making process. The results have also concluded that activities involving the planning, thereby proposing a reorganization of internal processes contributing to the management and organizational performance.

Keywords: Financial Planning, Management Audit, Small and Medium Enterprises.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
EPIGRAFE	IV
LISTA DE FIGURAS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUÇÃO	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ORIGEM DA AUDITORIA.....	12
2.1.1 Auditoria no Mundo.....	13
2.1.2 Auditoria no Brasil.....	13
2.2 PRINCIPAIS CONCEITOS DA AUDITORIA.....	14
2.3 TIPOS DE AUDITORIA.....	16
2.3.1 Extensão do Trabalho.....	16
2.3.2 Profundidade dos Exames.....	17
2.3.3 Natureza.....	19
2.3.4 Fins a que se Destina.....	20
2.4 PRINCIPAIS ÓRGÃOS REGULADORES.....	21
2.4.1 Banco Central do Brasil.....	21
2.4.2 Instituto de Auditores Independentes do Brasil.....	23
2.4.3 Comissão de Valores Mobiliários.....	24
2.4.4 Superintendência de Seguros Privados.....	26
2.4.5 Conselho Federal de Contabilidade.....	28
2.5 REQUISITOS FUNDAMENTAIS DO AUDITOR.....	31
2.5.1 Ética Profissional.....	31
2.5.2 Competência Profissional.....	32
2.5.3 Conhecimento Contábil.....	32
2.5.4 Conhecimento de Administração.....	33
2.5.5 Conhecimento de Impostos.....	34
2.5.6 Conhecimento de Processamento Eletrônico de Dados.....	34
2.6 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS.....	35
2.6.1 Conceito de Controle Interno.....	35
2.6.2 Características de um Sistema de Controle Interno.....	36
2.6.3 Sistema de Controle Interno Eficiente.....	36
2.6.4 Controles Gerenciais.....	37
2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	37
2.7.1 Estrutura da Função Financeira.....	38
2.7.2 Processo de Planejamento Financeiro.....	38
2.7.3 Funções do Gestor Financeiro.....	42
2.8 FLUXO DE CAIXA.....	42
2.8.1 Objetivo do Fluxo de Caixa.....	43
2.8.2 Planejamento do Fluxo de Caixa.....	44
2.8.3 Controle do Fluxo de Caixa.....	45
2.8.4 Método Direto.....	46
2.8.5 Método Indireto.....	46
2.8.6 Demonstração do Fluxo de Caixa.....	47
3. METODOLOGIA DO TRABALHO	48
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 QUANTO À NATUREZA DA PESQUISA.....	48

3.3 QUANTO À ABORDAGEM, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS.....	49
3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	49
3.5 TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	49
3.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	50
4. ESTUDO DE CASO EMPRESA ABC.....	51
4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA ABC.....	51
4.1.1 Organograma.....	51
4.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA EMPRESA ABC.....	52
4.3 SISTEMAS DE CONTROLE.....	52
4.4 ROTINAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	52
4.4.1 Contas a Pagar.....	53
4.4.2 Contas a Receber.....	53
4.4.3 Fluxo de Caixa.....	54
4.5 APLICAÇÃO DA AUDITORIA DE GESTÃO DAS ROTINAS.....	54
4.6 PROPOSTA CONSOLIDADA DE AUDITORIA DE GESTÃO.....	54
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	55
REFERÊNCIAS.....	57

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é muito comum as empresas não utilizarem planejamento financeiro, controle e suporte nas decisões. Geralmente as decisões são na contramão do planejamento, utilizam-se da premissa de: “vamos fazer para ver onde vai dar e depois ver o que faz”. Essa é a forma mais comum para se tomar decisões, porém, ainda amplamente utilizada pelas empresas.

O objeto de estudo deste trabalho é avaliar as rotinas financeiras, dentro do contexto das médias e pequenas empresas de prestação de serviço, onde se discute o planejamento financeiro. Diante desse contexto, conjecturou-se a problematização deste estudo, em especial, em função da característica peculiar das pequenas e médias empresas que iniciam suas atividades sem planejamento, crescem numa velocidade rápida e acabam ficando sem controles financeiros, o que compromete seu desenvolvimento e competitividade no mercado. Neste sentido, o problema deste estudo é: Identificar qual a influência da falta de planejamento financeiro que compromete o desenvolvimento da empresa inibindo seu crescimento?

Um planejamento financeiro é a base para o crescimento e desenvolvimento das organizações, pois a partir dos resultados, é possível prever através de orçamentos e fluxo de caixa onde serão utilizadas as aplicações de recursos, ou até a necessidade de captar recursos para uma determinada expansão ou outra necessidade específica.

Um dos problemas mais comuns encontrado na área financeira e que muitas vezes nem sempre é gerenciada de forma correta, é o fluxo de caixa. As finanças não podem ser administradas de forma intuitiva nem empírica. Nesse sentido, o pequeno empresário perde dinheiro sem saber exatamente onde. Nesse contexto, GITMAN menciona que:

... o planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros. (GITMAN, 1997, p.588)

A gestão financeira constitui-se em um conjunto de ações e procedimentos administrativos envolvendo o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras de uma organização. O objetivo é maximizar os resultados econômicos e financeiros decorrentes de suas atividades operacionais. O gestor financeiro precisa conhecer a situação da empresa e tomar as decisões mais adequadas, maximizando seus resultados.

O ponto de vista a defender desta pesquisa é verificar o impacto e apresentar metodologia para a falta de planejamento financeiro, que gera desperdício de recursos e, colabora com os prejuízos que impossibilitam em proporções elevadas as pequenas e médias empresas de permanecerem no mercado.

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho é contribuir para a organização da rotina financeira da empresa prestadora de serviço, possibilitando melhores resultados e crescimento.

Como objetivo geral propõe-se apresentar de forma sistematizada a aplicação da auditoria de gestão nas rotinas financeiras da empresa em estudo, seguido dos objetivos específicos de levantar a situação atual da empresa ABC, referente às rotinas financeiras, buscar na literatura ferramentas para realizar a auditoria nas rotinas financeiras e, propor reestruturação do setor financeiro com implantação de rotinas de trabalho com aplicação da auditoria de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A auditoria, vista atualmente como profissão, tem apresentado expressiva evolução, permitindo àqueles que atuam na área, um acréscimo de conhecimento em todos os campos que envolvem diretamente ou indiretamente a contabilidade e os demais setores de uma organização.

a auditoria é vista atualmente como um instrumento de controle administrativo que se destaca como ponto de convergência de todos os efeitos, fatos e informações originados dos diversos segmentos de uma empresa, a contabilidade mantém estreitas conexões com os modernos sistemas de auditoria, cuja finalidade é avaliar as informações contábeis, no sentido de que sejam confiáveis, adequadas, totais e seguras. (ATTIE, 1998 p.21)

Ainda segundo o autor acima citado, “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Nesta fundamentação teórica destacam-se os seguintes pontos relevantes: origem da auditoria, principais conceitos da auditoria, tipos de auditoria, as características da auditoria, os principais órgãos reguladores, os requisitos fundamentais do auditor, planejamento financeiro e, fluxo de caixa.

2.1 ORIGEM DA AUDITORIA

A importância da auditoria é reconhecida a muito tempo. Tempo esse que podemos considerar milenar, desde a antiga Suméria.

Existem registros arqueológicos de inspeções e verificações realizadas entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal sumeriano e que datam de mais de 4.500 antes de Cristo. Também antes de Cristo existem normas de auditoria inseridas com textos do livro Arthasastra, de Kautilya, na Índia.

A origem da auditoria não é conhecida de fato, como data e local que se consagrou, sabe-se apenas que é antiga, admitindo porém que pudesse ter sido adotada na Inglaterra por volta do século XIII, no reinado de Eduardo I.

Segundo MOTTA (1988, p.13) “os primeiros indícios de auditoria, no sentido similar ao atualmente empregado, datam da civilização suméria, identificáveis a partir da prática da conferência dos bens oriundos da atividade pastoril”.

Para SANTI (1988, p.17), “a origem é imprecisa e provavelmente surgiu dentre os guarda-livros prestadores de serviços aos comerciantes italianos, para assessorar os demais especialistas na atividade de escrituração das transações”.

Para PEREZ JÚNIOR (1998, p.13), “a origem na Itália deve-se às demandas do clero, detentor de grande fortuna, nos séculos XV e XVI”.

ARAÚJO (1998, p. 105), citando SANDRONI, “assevera que em Roma, por volta do ano 200 A.C, as contas governamentais eram fiscalizadas pelos magistrados encarregados das finanças, denominados gestores”.

O termo “auditor” no latim, que é representado pela língua portuguesa, tinha o sentido de indicar “aquele que ouve” ou “ouvinte”. Já no inglês a origem provem da palavra “*to audit*”, que significa examinar, ajustar, corrigir e certificar. Na seqüência, comentaremos sobre a influência e disseminação da auditoria no mundo e no Brasil.

2.1.1 Auditoria no Mundo

Embora seja difícil obter um consenso entre os estudiosos do assunto, acerca da origem desta técnica, está bastante claro que esteve presente desde o início da atividade econômica do homem, não obstante o estágio de maturação, ser completamente diferente do que é vivenciado hodiernamente.

A Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, veio a consolidar a necessidade da auditoria nas entidades devido ao aumento da complexidade societária, pela abertura do capital a terceiros e, segundo FRANCO & MARRA (1982, p.30), pela instituição da taxaço do imposto de renda com base no lucro, pela Inglaterra.

SANTI (1998, p.17) afirma que “da Inglaterra, a Auditoria chegou aos Estados Unidos quando da instalação das companhias de estradas de ferro, fato este que levou à necessidade de oferecer informações aos acionistas impossibilitados de acompanhar de perto os investimentos e daí expandiu-se pelo mundo”.

2.1.2 Auditoria no Brasil

No Brasil, segundo MOTTA (1998, p.14), “o processo de expansão das auditorias ocorreu quando da chegada das multinacionais por volta da década de 40, embora existam relatos de trabalhos desenvolvidos anteriormente”.

A participação do poder público na difusão da auditoria foi decisiva através das diversas leis que obrigaram a existência da auditoria e da figura do Auditor Independente. Segundo FRANCO & MARRA (1982, p.36) “a lei no. 4.728 de 14 de julho de 1965, a primeira lei do mercado de capitais, é o texto legal histórico pioneiro a tratar e tornar obrigatória esta prática”.

A partir desta lei, surgiram inúmeras disposições legais que estabeleceram a obrigatoriedade da Auditoria para segmentos específicos da economia e instituições a estes ligadas. Dentre tantas outras, leis, decretos, decretos-lei, resoluções do Banco Central tratavam da obrigatoriedade da auditoria, por exemplo, para sociedades de economia mista, sociedades seguradoras, associações de poupança e empréstimo, bolsas de valores etc.

Para FRANCO & MARRA (1982, p.40) a lei no. 6.385/76 que criou a Comissão de Valores Mobiliários e a lei no. 6.404/76, representaram importante marco na história da Contabilidade e da Auditoria. No que diz respeito à Auditoria, referidas leis ampliaram consideravelmente o leque de atuação da mesma, considerando que até então estava restrito às atividades que envolviam a economia popular, tais como instituições financeiras e assemelhadas.

2.2 PRINCIPAIS CONCEITOS DA AUDITORIA

Auditoria é hoje uma das ferramentas mais utilizadas e importantes para avaliação de uma empresa. De acordo com os autores mencionados abaixo auditoria significa:

técnica contábil que através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade, objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas”. Resumindo auditoria traduz-se no “... exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes. (FRANCO E MARRA, 2000 p.26)

O exame mencionado acima não implica dizer que todas as transações e registros decorrentes num determinado ano serão analisados, mas que toda

transação relevante, e é claro o registro contábil correspondente, capaz de distorcer a situação econômica - financeira da Sociedade serão alvos de procedimentos e análises específicos.

atividade que se refere a verificação das informações contábeis para certificar a sua acuracidade e determinar a confiabilidade das demonstrações financeiras” ele continua conceituando a auditoria como “processo de avaliação sistemática dos registros contábeis e das operações correlatas para determinar a aderência aos princípios contábeis, geralmente aceitos, políticas empresariais e os regulamentos que regem as operações das entidades contábeis (IMONIANA, 2001, p. 20).

Vale ressaltar que as análises acima descritas sempre estarão subordinadas a regras e princípios contábeis de um determinado país. Por conta dessas especificidades o profissional que se propor a avaliar as Demonstrações Financeiras de uma Sociedade deverá dominar as regras e princípios que norteiam os registros das transações no país em questão.

ATTIE (1998, p.25) define auditoria como, “uma especialização contábil voltada a testar a eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

O controle interno das empresas, outrora não avaliado durante a realização de uma auditoria, hoje é analisado individualmente e passa a funcionar como um referencial para a determinação da quantidade e extensão dos procedimentos de auditoria a serem aplicados para validação da Demonstração Financeira.

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade – NBC, T11, auditoria “constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os princípios fundamentais de contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade, e no que for pertinente, a legislação específica”.

Do acima exposto verifica-se que os auditores se valem de procedimentos e técnicas específicas para opinar acerca de uma determinada demonstração financeira. Contudo os resultados obtidos com tais procedimentos deverão considerar as normas contábeis de cada país para que se tornem efetivos e confiáveis.

2.3 TIPOS DE AUDITORIA

A auditoria poderá apresentar formas diversas, cada uma delas com características peculiares, cada uma com uma finalidade específica, porém todas com o objetivo de checar e validar resultados ou procedimentos.

Abaixo segue a classificação de cada uma delas:

2.3.1 Extensão do Trabalho

a) Auditoria geral

Efetuada sobre todos os elementos componentes do patrimônio, bem como sobre todas as operações do exercício analisado. No final do trabalho o auditor emite parecer sobre as demonstrações contábeis e sobre os registros que deram origem a tal demonstração. A auditoria geral poderá variar em profundidade e extensão uma vez que todos esses fatores estão intimamente relacionados com a confiabilidade dos controles internos da empresa auditada. Quanto maior a confiabilidade e eficiência dos controles internos da empresa será a profundidade e a extensão dos procedimentos de auditoria.

b) Auditoria parcial ou específica

A auditoria parcial ou específica é aquela feita em apenas uma ou algumas das demonstrações contábeis, ou de livros, ou atos de gestão e com objetivos especiais, tais como:

- a) apurar a situação econômica e/ou financeira da entidade;
- b) conferir os custos;
- c) confirmar a existência de determinados valores patrimoniais;
- d) confirmar saldos de contas de terceiros;
- e) verificar o cumprimento de obrigações fiscais;
- f) verificar o atendimento dos preceitos da legislação societária;
- g) apurar desvios e malversações do patrimônio;
- h) apurar erros e fraudes;
- i) determinar o valor real do patrimônio líquido da sociedade.

Todos esses exames podem ser realizados com a finalidade de: acautelar interesses de acionistas e investidores e/ou controle administrativo.

Revisão limitada em determinadas circunstâncias, é inviável proceder-se à auditoria ampla das demonstrações contábeis de certas empresas. As razões são muitas e variadas, mas, geralmente, a urgência é a mais freqüente. O levantamento de balanços em data que não coincida com a do encerramento do exercício, mais a urgência de se obter uma opinião do auditor independente sobre as demonstrações daí decorrentes, mesmo que seja opinião parcial ou limitada, recomenda aplicação do que se convencionou chamar de revisão limitada.

Este tipo de trabalho de auditoria é realizado, principalmente, através de inquirições dirigidas à administração da empresa e aos responsáveis pelos seus diversos setores. Algumas das informações recebidas, referentes a pontos-chave, serão confirmadas com a verificação de documentação comprovante, inspeção visual, ou outra prova. A extensão dessas verificações, inspeções e outras provas será determinada pelo maior ou menor conhecimento prévio que o auditor tenha da empresa, pelo grau de confiabilidade das respostas obtidas, pela significância dos valores envolvidos, e pelos vários fatores que o auditor possa considerar. Embora não haja possibilidade do exame aprofundado dos controles internos, investigações, ainda que ligeiras, devem ser conduzidas para formar conceito acerca da eficiência desses controles.

2.3.2 Profundidade dos Exames

a) Revisão integral

A revisão integral compreende o exame de todos os registros contábeis, bem como de todos os documentos e controles da entidade, equivalente a uma perícia, com o fim de descobrir erros ou fraudes nos registros, nos documentos ou nos controles. Essa classificação é subordinada a profundidade do exame e não à sua extensão.

O auditor externo não precisa proceder à revisão integral para obter elementos de convicção que o permitam auferir a confiabilidade dos registros contábeis de uma entidade, principalmente quando ela possui eficientes controles internos.

b) Auditoria por testes (amostragem)

A auditoria por testes, ou por amostragem, compreende o exame de determinada porcentagem dos registros, dos documentos ou dos controles, considerada suficiente para que o auditor faça seu juízo sobre a exatidão e a legitimidade dos elementos examinados. A profundidade da auditoria é determinada pelo próprio auditor, segundo os fins a que se destina a auditoria e o grau de confiança que merecem os controles internos. Ele fixará a quantidade de testes que julgar necessária e suficiente para formar seu juízo a respeito dos elementos objetivados pelo exame. A rigor, o exame por testes ou amostragem é o que distingue a auditoria, propriamente dita, da revisão integral. Quando a empresa possui auditoria interna e bons controles, o auditor pode optar por reduzida porcentagem de testes sobre o total das operações, desde que julgue serem eles suficientes para lhe assegurar os elementos de convicção de que necessita.

c) Revisão analítica

O objetivo principal da auditoria está centrado nas demonstrações contábeis que representam, adequadamente, a situação patrimonial e financeira, bem como o resultado do exercício da entidade auditada.

O exame integral das operações realizadas é economicamente inviável, dado seu elevado custo, especialmente nas grandes empresas. Daí serem desenvolvidos procedimentos que possam fornecer ao auditor, mesmo sem o exame integral de todas as operações, elementos de juízo capazes de assegurar-lhe que as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação patrimonial e financeira da entidade e os resultados do exercício, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade. 30 Entre esses procedimentos, destacamos a verificação da eficiência dos controles internos, pois dela depende grandemente a segurança do auditor para emitir seu parecer sobre as demonstrações contábeis.

Através da revisão analítica, portanto, verifica-se e confere-se flutuações significativas e itens incomuns, mediante análise e comparação de coeficientes, quocientes e índices, buscando explicações plausíveis para tais flutuações. Como resultado de tal revisão, o auditor poderá obter informações que ele julgue

necessárias para formar sua opinião sobre a adequação ou não das demonstrações contábeis.

2.3.3 Natureza

a) Auditoria eventual ou especial

A auditoria eventual ou especial é aquela que se realiza com fim específico, sem caráter permanente, podendo ser geral ou parcial, integral ou por testes. O auditor poderá ser chamado a executar a auditoria geral de apenas um exercício, sem programa de continuidade, mas apenas com o fim especial de opinar sobre a exatidão das contas e atos da gestão daquele período.

b) Auditoria de balanço com fim específico

A auditoria poderá ter por objetivo apenas as demonstrações contábeis periódicas (balanço patrimonial e outras demonstrações), com os fins de:

- a) acautelar interesses de acionistas e investidores;
- b) controle administrativo;
- c) concessão de crédito;
- d) atender a exigências legais;
- e) apurar o valor real do patrimônio líquido da entidade.

Como a auditoria geral habitualmente culmina com o parecer do auditor sobre o balanço, podendo-se confundi-la com a auditoria de balanço. Esta, entretanto, distingue-se daquela, pois o auditor poderá, em certas circunstâncias, examinar um balanço de final de exercício, sem proceder à auditoria geral, mas apenas conferir os valores constantes do balanço e emitir seu parecer, declarando a extensão do exame e a conclusão a que chegou.

2.3.4 Fins a que se Destina

a) Auditoria para acautelar interesses de acionistas e investidores

Quando os acionistas e demais investidores não tomam parte na administração da empresa, é natural que desejem acautelar seus interesses, exigindo auditoria geral e permanente de todos os atos da administração, para que se certifiquem da lisura de seu procedimento.

b) Auditoria para controle administrativo

Quando contratada exclusivamente para fins de controle administrativo, a auditoria poderá ser geral e permanente, ou poderá ser parcial e específica, abrangendo unicamente determinados setores patrimoniais que se deseja controlar.

c) Auditoria para apurar erros e fraudes

A auditoria geral e permanente dificulta a ocorrência de erros e fraudes, contudo não se deve levar ao exagero a interpretação das possibilidades de sua total eliminação, pois isso somente seria possível com a fiscalização integral e constante de todos os registros contábeis, bem como de todos os atos de administradores e funcionários.

A auditoria específica para apurar erros e fraudes, entretanto, é aquela contratada por empresas que não mantêm auditores e que os procuram somente nos momentos em que o erro ou a fraude se manifesta.

d) Auditoria para concessão de crédito

A auditoria para fins de concessão de crédito geralmente é exigida pelo financiador em perspectiva, que deseja conhecer a realidade do estado econômico e financeiro da empresa para a qual vai conceder crédito.

e) Auditoria para confirmar a exatidão das demonstrações contábeis

De maneira geral, quase todos os tipos de auditoria já referidos exigem, para que possam atingir os fins a que se destinam, a confirmação da exatidão das demonstrações contábeis. Pode-se dizer que esta modalidade abrange todos os demais tipos de auditoria, ou, melhor dizendo, ela caracteriza a própria auditoria, cujo conceito dispõe que se destina à confirmação de que as demonstrações contábeis representam, adequadamente, a situação patrimonial e financeira de uma entidade, bem como os resultados por ela obtidos no período examinado.

2.4 PRINCIPAIS ÓRGÃOS REGULADORES

Os principais órgãos reguladores de auditoria são: Banco Central do Brasil, o Instituto de Auditores Independentes do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários, a Superintendência de Seguros Privados e, o Conselho Federal de Contabilidade.

2.4.1 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil – BACEN é a autarquia responsável diretamente pelas políticas monetárias do país, ou seja, é a principal autoridade monetária. As funções do Banco Central do Brasil se concentram na supervisão da política monetária e cambial e, na fiscalização do sistema financeiro nacional. A seguir são destacadas as atribuições, competências, fiscalização e orientação desta autarquia como órgão regulador de auditoria.

a) Atribuições

O Banco Central do Brasil, autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional, foi criada em 31 de dezembro de 1964, com a promulgação da Lei n 4.595. Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, pelo Banco do Brasil – BB e pelo Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945 com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um banco central, tinha a ser responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas de desconto e de assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais orientava a política cambial e representava o País junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial. O Tesouro Nacional era órgão emissor de papel-moeda dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de “banco dos bancos”. Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional.

b) Competências

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais destacam-se o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação previa pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição.

c) Fiscalização e orientação

Dentre as atribuições elencadas na Lei 4.595/64, podem-se destacar algumas relativas ao controle cambial:

- efetuar o controle dos capitais estrangeiros, nos termos da lei;
- ser depositário das reservas oficiais de ouro e moeda estrangeira e de Direitos Especiais de Saque e fazer com estas últimas todas e quaisquer operações previstas no Convênio Constitutivo do Fundo Monetário Internacional;
- conceder autorização às instituições financeiras a fim de que estas possam praticar operações de câmbio;
- entender-se, em nome do Governo Brasileiro, com as instituições financeiras estrangeiras e internacionais e,
- atuar no sentido do funcionamento regular do mercado cambial, da estabilidade relativa das taxas de câmbio e do equilíbrio no balanço de pagamentos, podendo, para esse fim, comprar e vender ouro e moeda

estrangeira, bem como realizar operações de crédito no exterior, inclusive as referentes aos Direitos Especiais de Saque e separar os mercados de câmbio financeiro e comercial.

2.4.2 Instituto de Auditores Independentes do Brasil

O Instituto de Auditores Independentes do Brasil – IBRACON, é um órgão de credibilidade, com preocupações voltadas aos interesses dos profissionais e das empresas de auditoria. A seguir serão discorridos sobre as atribuições, as competências, fiscalização e orientação deste órgão regulador de auditoria.

a) Atribuições

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil surgiu com o objetivo de concentrar em um único órgão a representatividade dos profissionais auditores, contadores com atuação em todas as áreas e estudantes de Ciências Contábeis.

b) Competências

A seriedade deste trabalho, reconhecida por órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Superintendência de Seguros Privados – SUSEP e Banco Central, garantem que a produção técnica do Instituto seja referendada e sirva como sustentação para as normas que cada uma destas entidades emite.

c) Fiscalização e orientação

A grande preocupação com a qualidade técnica dos documentos, além do esforço em cuidar de todos os interesses dos profissionais e das empresas de auditoria, fez com que o IBRACON adquirisse a credibilidade que o mantém como o único órgão de congregação dos auditores independentes.

2.4.3 Comissão de Valores Mobiliários

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM, é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária.

Abaixo seguem as atribuições, competências, fiscalização e orientação deste órgão regulador de auditoria.

a) Atribuições

A Lei que criou a CVM (6385/76) e a Lei das Sociedades por Ações (6404/76) disciplinaram o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas, assim classificados, as companhias abertas, os intermediários financeiros e os investidores, além de outros cuja atividade gira em torno desse universo principal.

b) Competências

A CVM tem poderes para disciplinar, normatizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder normatizador abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários.

LEI Nº 6.385, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1976, dispõe sobre a Comissão de Valores Mobiliários.

Art. 1º Serão disciplinadas e fiscalizadas de acordo com esta Lei as seguintes atividades:

- I - a emissão e distribuição de valores mobiliários no mercado;
- II - a negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários;
- III - a negociação e intermediação no mercado de derivativos;
- IV - a organização, o funcionamento e as operações das Bolsas de Valores;

V - a organização, o funcionamento e as operações das Bolsas de Mercadorias e Futuros;

VI - a administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários;

VII - a auditoria das companhias abertas;

VIII - os serviços de consultor e analista de valores mobiliários.

Art. 2º São valores mobiliários sujeitos ao regime desta Lei:

I - as ações, debêntures e bônus de subscrição;

II - os cupons, direitos, recibos de subscrição e certificados de desdobramento relativos aos valores mobiliários referidos no inciso II;

III - os certificados de depósito de valores mobiliários;

IV - as cédulas de debêntures;

V - as cotas de fundos de investimento em valores mobiliários ou de clubes de investimento em quaisquer ativos;

VI - as notas comerciais;

VII - os contratos futuros, de opções e outros derivativos, cujos ativos subjacentes sejam valores mobiliários;

VIII - outros contratos derivativos, independentemente dos ativos subjacentes; e

IX - quando ofertados publicamente, quaisquer outros títulos ou contratos de investimento coletivo, que gerem direito de participação, de parceria ou de remuneração, inclusive resultante de prestação de serviços, cujos rendimentos advêm do esforço do empreendedor ou de terceiros.

§ 3º Compete à Comissão de Valores Mobiliários expedir normas para a execução do disposto neste artigo, podendo:

I - exigir que os emissores se constituam sob a forma de sociedade anônima;

II - exigir que as demonstrações financeiras dos emissores, ou que as informações sobre o empreendimento ou projeto, sejam auditadas por auditor independente nela registrado;

III - dispensar, na distribuição pública dos valores mobiliários referidos neste artigo, a participação de sociedade integrante do sistema previsto no art. 15 desta Lei;

IV - estabelecer padrões de cláusulas e condições que devam ser adotadas nos títulos ou contratos de investimento, destinados à negociação em bolsa ou balcão,

organizado ou não, e recusar a admissão ao mercado da emissão que não satisfaça a esses padrões.

c) Fiscalização e orientação

De acordo com a lei que a criou, a Comissão de Valores Mobiliários exercerá suas funções, a fim de assegurar o funcionamento eficiente e regular os mercados de bolsa e de balcão, proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários, evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado, assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido, assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários, estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliário e promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

2.4.4 Superintendência de Seguros Privados

A Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, foi criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, que também instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados, do qual fazem parte o Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, o IRB Brasil Resseguros S.A. - IRB Brasil Re, as sociedades autorizadas a operar em seguros privados e capitalização, as entidades de previdência privada aberta e os corretores habilitados.

Abaixo seguem as atribuições, competências, fiscalização e orientação deste órgão regulador de auditoria.

a) Atribuições

Algumas atribuições da Superintendência de Seguros Privados são listadas abaixo:

- Fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das sociedades seguradoras, de capitalização, entidades de previdência privada aberta e resseguro;
- Atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;
- Zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
- Promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
- Promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem;
- Zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- Disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas.

b) Competências

A Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, é administrada por um Conselho Diretor, composto pelo Superintendente e por quatro Diretores. Também integram o Colegiado, sem direito a voto, o Secretário-Geral e Procurador-Geral. Compete ao Colegiado fixar as políticas gerais da Autarquia, com vistas à ordenação das atividades do mercado, cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e aprovar instruções, circulares e pareceres de orientação em matérias de sua competência.

c) Fiscalização e orientação

Seu principal propósito é atuar na regulação, supervisão, fiscalização e incentivo das atividades de seguros, previdência complementar aberta e

capitalização, de forma ágil, eficiente, ética e transparente, protegendo os direitos dos consumidores e os interesses da sociedade em geral.

2.4.5 Conselho Federal de Contabilidade

O Conselho Federal de Contabilidade – CFC é uma autarquia de caráter corporativo, sem vínculo com a Administração pública do Brasil. O objetivo principal deste órgão regulador constitui-se na orientação, normatização e fiscalização do exercício profissional contábil.

A seguir serão discorridas sobre as atribuições, competências, fiscalização e orientação deste órgão regulador de auditoria.

a) Atribuições

De acordo com o Art. 1º do Decreto-Lei 9.295/46, o Conselho Federal de Contabilidade - CFC e os Conselhos Regionais de Contabilidade - CRCs, instituídos pelo Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, constituem autarquias corporativas de forma federativa, dotadas de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa, operacional e financeira, e capacidade de regular o registro, fiscalização, normatização e desenvolvimento profissional inerentes ao exercício da profissão de contador.

§ 1º Aos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, nesta Lei denominados Conselhos de Contabilidade, compete normatizar, disciplinar, registrar, avaliar, orientar e fiscalizar, técnica e eticamente, o exercício da profissão.

§ 2º Os Conselhos de Contabilidade não mantêm com órgãos da administração pública qualquer vínculo funcional ou hierárquico.

§ 3º Os Conselhos de Contabilidade gozam de imunidade tributária em relação aos seus patrimônios, rendas e serviços.

§ 4º Aos empregados dos Conselhos de Contabilidade se aplicará o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, devendo ser contratados por meio de seleção revestida de caráter público, disciplinada pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Art. 2º Os Conselhos Regionais de Contabilidade se submetem às normas editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade .

b) Competências

De acordo com Art. 7º do Decreto-Lei 9.295/46, ao Conselho Federal de Contabilidade, compete:

- I – exercer a função normativa superior, editando os atos necessários à interpretação e execução do disposto nesta Lei;
- II – orientar, coordenar e disciplinar com exclusividade o registro, a fiscalização e o exercício profissional, de forma a manter a unidade de ação em todos os Conselhos Regionais de Contabilidade;
- III – fixar os valores e definir os parâmetros para a cobrança das anuidades, multas, taxas e emolumentos devidos pelos Contadores e empresas de serviços contábeis aos Conselhos Regionais, aos quais estejam jurisdicionados;
- IV – elaborar, aprovar e alterar o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade;
- V – elaborar, aprovar e alterar o Regulamento de Procedimentos Processuais dos Conselhos de Contabilidade;
- VI – elaborar, aprovar e alterar o seu Regimento Interno;
- VII – analisar e aprovar os Regimentos Internos dos Conselhos Regionais de Contabilidade e alterá-los quando conflitem com o Regulamento Geral;
- VIII – editar os Princípios Fundamentais de Contabilidade e elaborar, aprovar, alterar e editar as Normas Brasileiras de Contabilidade, divulgando-os;
- IX - instituir comitês constituídos por representantes de entidades fiscalizadoras, usuárias, de investimentos e pesquisadoras, para estudo e elaboração de projetos de normas de que trata o inciso VIII;
- X – elaborar, aprovar e alterar o Código de Ética profissional do Contador;
- XI – funcionar como Tribunal Superior de Ética e Disciplina -TSED;
- XII – instituir e dispor sobre a realização de exame como requisito para concessão ou restabelecimento do registro profissional;
- XIII – dispor sobre a realização de exame de qualificação técnica como requisito para o exercício de especializações da profissão contábil;
- XIV – instituir e disciplinar programas de educação profissional continuada obrigatória;
- XV – instituir e organizar cadastros de especialistas da profissão contábil;

- XVI – instituir e dispor sobre programas de controle de qualidade no exercício da atividade contábil;
- XVII – regulamentar as atribuições e prerrogativas profissionais;
- XVIII – zelar pela manutenção das atribuições e prerrogativas da profissão, promovendo as medidas administrativas e/ou judiciais necessárias;
- XIX – prestar cooperação nos planos técnicos e científicos, às entidades públicas e privadas;
- XX – cooperar com as instituições de ensino na formulação de currículos e conteúdos programáticos das disciplinas dos cursos de Ciências Contábeis;
- XXI – manter intercâmbio com entidades e fazer-se representar em organismos nacionais e internacionais e em conclave, no País e no exterior, relacionados à Contabilidade e ao exercício profissional;
- XXII – atuar como órgão consultivo dos poderes constituídos em assuntos relacionados à Contabilidade e ao exercício profissional;
- XXIII – manifestar-se em assuntos relacionados à Contabilidade e ao exercício profissional, entre outros.

c) Fiscalização e orientação

O Conselho Federal de Contabilidade orienta e normatiza a profissão contábil, mas sua função precípua é a fiscalização do exercício profissional. Essa fiscalização ocorre por meio dos Conselhos Regionais de Contabilidade que são encarregados de desenvolver os serviços de verificação da regularidade do exercício da profissão de contabilista.

Para o desenvolvimento dessas atividades, são contratados fiscais contabilistas que também devem obedecer e respeitar os preceitos da legislação da profissão contábil. Esses fiscais desenvolvem trabalhos de fiscalização aos trabalhos desenvolvidos pelos contabilistas, que são:

- Fiscalização de Auditoria Contábil;
- fiscalização de Contrato de Prestação de Serviço;
- fiscalização de Demonstração Contábil;
- fiscalização de Escrituração Contábil e,
- fiscalização de Perícia Contábil.

2.5 REQUISITOS FUNDAMENTAIS DO AUDITOR

Para exercer a função de auditor, o profissional deve seguir alguns requisitos que são essenciais para o desempenho de suas atividades. Dentre eles destacam-se: a ética profissional, competência profissional, conhecimento contábil, conhecimento em administração, conhecimento de impostos e conhecimento de processamento eletrônico de dados. A seguir são discorridos sobre cada um dos itens anteriormente referenciados.

2.5.1 Ética Profissional

O auditor deve ter como requisito principal de trabalho condições morais, como também, ética profissional. FRANCO E MARRA (1992, p. 147), afirmam, “o auditor deve colocar sua honorabilidade profissional acima de quaisquer interesses pessoais e os da coletividade acima dos interesses de grupos”.

Ainda, de acordo com os autores, os requisitos morais possuem as seguintes características:

- Integridade;
- idoneidade;
- respeitabilidade;
- caráter ilibado;
- padrão moral elevado;
- vida privada irrepreensível e,
- justiça e imparcialidade.

A ética profissional é de grande valia em todas as profissões, notadamente na de auditor, que tem em suas mãos grande responsabilidade, pois mediante seu serviço é possível conhecer todas as irregularidades, erros, falhas, dentro do grupo de empresas, conhecendo o responsável hierárquico e executores das rotinas que originam estas informações. (CREPALDI, 2002 p.65)

O auditor deve ser um profissional com profundo equilíbrio, pois este influenciará outras pessoas com suas opiniões, principalmente em relação a interesses financeiros e comerciais.

A ética profissional deve estar claramente explícita desde os procedimentos a serem executados, à qualquer ação de negócio, como um registro, avaliação ou

opinião, ou seja, deve-se respeitar todos os aspectos embutidos no juramento profissional.

2.5.2 Competência Profissional

Exercer a atividade de auditoria requer conhecimentos específicos referentes aos procedimentos e técnicas de auditoria. Neste contexto, de acordo com ATTIE (1998), o trabalho do auditor deve estar ligado a:

- capacidade para aplicação das normas, procedimentos e técnicas na execução das auditorias;
- capacidade na área de princípios e técnicas contábeis;
- conhecimento dos princípios de administração, para conhecer e avaliar a relevância e o significado dos eventuais desvios em relação às boas práticas empresariais;
- conhecimento de fundamentos de economia, direito comercial, impostos, finanças, métodos quantitativos e sistemas de procedimento eletrônico de dados.

2.5.3 Conhecimento Contábil

A auditoria possui técnicas e procedimentos para a consecução das atividades, no entanto, o auditor necessita dispor dos conhecimentos contábeis para execução dos trabalhos que envolvam a contabilidade. A contabilidade torna-se fundamental para efeito de controle de tudo que acontece em uma organização, estabelecendo critérios que facilitam a coordenação dos fatos ocorridos.

De acordo com ATTIE (1992, p. 121), “a contabilidade é utilizada como metodologia concebida a captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas das entidades de qualquer finalidade”.

A Contabilidade constitui-se em uma ferramenta de orientação aos gestores, contribuindo com informações financeiras, econômicas e patrimoniais.

a Contabilidade moderna tem-se caracterizado como uma das ferramentas mais úteis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão. Como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, possibilita que, partindo do conhecimento de fatos passados, procedimentos futuros sejam delineados de forma que a

otimização seja, senão alcançada totalmente, buscada com maior segurança. (FIGUEIREDO E CAGGIANO,1997, p. 57)

Segundo GELBCKE, IUDÍCIBUS e MARTINS (2003, p.48.), “o núcleo central da Contabilidade é constituído pelas informações de natureza econômica e financeira”. Neste sentido, o seu principal objetivo é o de permitir que seus usuários possam avaliar a situação econômica e financeira da empresa, como também, fazer inferências sobre tendências futuras.

A finalidade da contabilidade está em habilitar a organização para o alcance dos objetivos propostos, desta forma, a efetividade da informação contábil de controle será uma medida para o atingir os objetivos organizacionais.

A informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita os usuários alocações mais eficientes dos recursos sob sua responsabilidade. A contabilidade não é pois um sistema que encontra finalidade em si mesmo, existe para que os tomadores de decisão a utilizem. O ponto fundamental que se destaca aqui é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação), devem estar voltadas ao interesse do usuário e suas decisões. (MARTIN, 1989, p 61)

Neste sentido, a contabilidade proporciona aos seus usuários uma visão geral da empresa, contendo informações que tornam possível o desenvolvimento de estratégias para o atendimento dos objetivos propostos pela gerência.

2.5.4 Conhecimento de Administração

A gestão de uma organização envolve todo o processo de divisão de responsabilidades, desenvolvimento de controles e sistemas, atribuição de funções e cargos, ou seja, as pessoas que compõem este departamento se comunicam, elaboram o planejamento estratégico e objetivam alcançar o melhor resultado para a empresa. Neste sentido, o conhecimento do auditor deve ser abrangente sobre os conceitos e práticas administrativas, pois a ele caberá revisar e aprovar os conceitos e práticas adotadas pela organização.

Uma das funções que se destaca na gestão de uma empresa é a de controle, pois através deste processo, a empresa poderá se assegurar de que os planos e políticas traçados estão sendo seguidos e executados.

A administração precisa avaliar a qualidade dos serviços executados pelos colaboradores, pois, através desta avaliação várias ações corretivas em benefício da empresa podem ser tomadas e, o auditor neste caso, através do conhecimento e informações obtidas, poderá auxiliar para uma melhor gestão da empresa.

Ao administrador cabe a tarefa de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

2.5.5 Conhecimento de Impostos

No Brasil, a quantidade e variedade de impostos é enorme e, por isso, é fundamental que o auditor tenha conhecimento sobre eles, como também, estar atualizado e informado com a legislação que os regulamentam. Cada imposto possui uma legislação própria que especifica sua incidência .

Dependendo da região e localização da empresa, as entidades governamentais podem conceder benefícios em função do desenvolvimento da região ou de um produto fabricado.

Atualmente, o planejamento tributário passou a ser fundamental para as empresas, transformando-se em uma necessidade em reduzir os tributos com o intuito de minimizar os riscos fiscais e avaliar as melhores oportunidades de recolher os tributos sobre o faturamento ou lucro de uma forma mais adequada, porém, não deixando de seguir as regras e normas que regem a legislação.

Segundo CARLIN (2008, p.23), “um sistema contábil eficiente, além de dar suporte informatizado, integração de registros e capacitação profissional, administra as rotinas contábeis de forma integrada e também de acordo com as necessidades dos gestores da empresa”. Neste contexto, cada empresa possui suas próprias características, mas é importante identificar quais são os impostos incidentes sobre a atividade executada.

2.5.6 Conhecimento de Processamento Eletrônico De Dados

O processamento eletrônico de dados passou a ser peça fundamental no trabalho do auditor, passando a ser uma ferramenta cada vez mais presente

atualmente nas organizações. No entanto, o auditor deve ter conhecimento técnico suficiente para desenvolver seu trabalho nessa área. O trabalho do auditor está voltado na adequação do sistema de controles internos, sejam estes computadorizados ou não.

2.6 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS

À partir do momento em que uma organização inicia sua fase de crescimento em volumes, em diversificação de produtos, em diferentes locais de produção e de vendas a clientes em várias localidades, torna-se difícil para o dono da empresa controlar todas essas operações. No entanto, quanto maior for a organização, mais complexa se torna a organização estrutural, pois, atividades que antes eram controladas pelo titular da empresa, serão delegadas a outros funcionários. Portanto, para existir um controle eficiente das operações é necessário que existam relatórios confiáveis que retratam a gestão das operações pelos funcionários como também, aos planos e metas estabelecidos pela empresa.

De acordo com ATTIE (1998, p. 113), “o controle interno é parte integrante de cada segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno”.

Na seqüência, serão discorridos sobre o conceito de controle interno, as características de um sistema de controle interno e sobre sistema de controle interno eficiente.

2.6.1 Conceito de Controle Interno

Segundo ATTIE (1992, p.197), “o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

Ainda, de acordo com a autoria, o controle interno tem quatro objetivos básicos que são: (i) a salvaguarda dos interesses da empresa; (ii) a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; (iii) o estímulo à eficiência operacional e, (iv) a aderência às políticas existentes.

O controle interno faz parte do plano de organização da administração e, seu principal objetivo é processar informações para os gestores da empresa, convergindo para a correta tomada de decisão.

2.6.2 Características de um Sistema de Controle Interno

De acordo com ATTIE (1992, p. 201), “um sistema de controle interno bem elaborado pode abranger informações do controle orçamentário, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal, como também, auditoria interna”.

Ainda de acordo com o autor acima citado, o controle interno, no entanto, incluem controles que podem ser característicos tanto para a Contabilidade como para a Administração, que são:

a) Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, especialmente com a salvaguarda do patrimônio da entidade e a fidedignidade dos registros contábeis.

b) Controles administrativos: abrangem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional, como também, aderir à política projetada pela organização e, geralmente se relacionam de forma indireta aos registros financeiros.

Segundo HORNGREN (1972), “um bom sistema de controle interno deve incluir itens como unidade de comando, especialização de esforços, procedimentos repetitivos, verificações automáticas, formulários concebidos para evitar erros, omissões e controle de documentos”.

2.6.3 Sistema de Controle Interno Eficiente

No contexto de ATTIE (1992, p. 202), as características de um sistema de controle interno eficiente são:

- Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais;
- sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;

- observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização e,
- pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

2.6.4 Controles Gerenciais

Os controles gerenciais podem ser utilizados como ferramenta para as decisões e estratégias de uma organização, além de ser um termômetro para os resultados, metas e objetivos.

Na função gerencial serve como instrumento, segundo FALCONI (2004,p. 45), “a função principal de um gerente é atingir metas, e o segredo do bom gerenciamento está em se saber estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir”.

Os controles gerenciais recebem informações dos pontos de controles internos, através dos indicadores de desempenho. Para GIL (2007,p.159), “as famílias de indicadores de desempenho são estruturadas para mensurar o impacto de uma ou mais ações de desempenho em um ou mais fatores críticos de sucesso”. As decisões gerenciais devem ser baseadas nos controles através de suas medições, que podem ser mensal, quinzenal, semanal, ou de acordo com o impacto do fator crítico de sucesso que está sendo medido.

2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece quais os objetivos a serem alcançados, ou seja, são definidos os planos financeiros e orçamentários que fornecem os roteiros para atingir as metas e objetivos organizacionais. Este por sua vez, é desenvolvido por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômica-financeira esperada pela empresa. No entanto, o planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança e de crescimento de uma organização, tendo como foco a visão global da empresa, ou seja, respeitando principalmente com a política de investimento e de financiamento.

Segundo ROXO (1985, p.71), “o objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o

verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir”. No entanto, uma das finalidades do planejamento financeiro é desenvolver planos alternativos, caso ocorram imprevistos.

A seguir, apresenta-se a estrutura da função financeira, o processo de planejamento, planejamento a longo prazo e, planejamento a curto prazo.

2.7.1 Estrutura da Função Financeira

Nas pequenas empresas, a função financeira geralmente é desempenhada pelo departamento de contabilidade, e quando esta se torna uma empresa maior, cujo departamento é separado e ligado ao presidente da empresa com a supervisão do diretor financeiro.

O *controller* e o tesoureiro são os subordinados do diretor financeiro. O primeiro, trabalha com as atividades contábeis, ou seja, com a contabilidade gerencial, contabilidade financeira, gestão de tributos e contabilidade de custos. No contexto de GITMAN (2004), “o tesoureiro, é o responsável pelas atividades financeiras como, o planejamento financeiro e a captação de fundos, tomada de decisões de investimentos, gestão de caixa, gestão de atividades de crédito, entre outras funções”.

As atividades financeiras e contábeis estão fortemente relacionadas, no entanto, a distinção entre administração financeira e contabilidade não é fácil. Em muitos casos, em empresas de pequeno porte o *controller* geralmente ocupa a função financeira, como também, em grandes empresas, muitos contadores estão diretamente envolvidos com várias atividades da área financeira. No entanto, segundo GITMAN (2004), “a diferença entre a contabilidade e finanças é que a primeira está mais relacionada com o fluxo de caixa e a segunda, com a tomada de decisões”.

2.7.2 Processo de planejamento financeiro

O planejamento financeiro orienta os gestores para a direção, coordenação e o controle para a obtenção dos objetivos propostos. No entanto, o planejamento de caixa e o de resultados são essências no processo de planejamento financeiro. O

processo de planejamento financeiro inicia com a elaboração de planos financeiros de longo prazo ou estratégicos, cujos planos, orientam os gestores para a elaboração de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais que representam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo de uma organização.

De acordo com ROSS (1998, p. 82), “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Neste contexto, o planejamento financeiro contribui para que a empresa possa ter alternativas já previstas anteriormente para a tomada de decisão, ou seja, se objetivo é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos.

No contexto de WESTON (2000, p.343), “o processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

O planejamento financeiro é realizado em duas etapas, ou seja, a curto e longo prazo, através de investigações das variações orçamentárias, onde as principais variações correspondem ao orçamento de caixa e previsão de vendas.

a) Planejamento Financeiro a Longo Prazo

Os planos financeiros a longo prazo ou estratégicos são projetados para o futuro distante mas, com um acompanhamento dos reflexo financeiros atuais.

Para GITMAN (1997, p.588), “ os planos de longo prazo focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamentos”.

O planejamento financeiro a longo prazo pode ser considerado como um guia que prioriza objetivos e dá uma direção para a organização.

Para GITMAN (2004, p.93), “os planos financeiros de longo prazo representam um componente fundamental de uma estratégia integrada e, em conjunto com os planos de marketing e de produção orientam a empresa na direção das metas estratégicas”.

Em muitos casos, a falta de um planejamento financeiro a longo prazo é um dos motivos de ocorrência de dificuldades e falências de empresas.

Segundo CAGGIANO e FIGUEIREDO (2006, p.87) “o planejamento de longo prazo deve compreender um processo contínuo de procura e de descobertas de novas oportunidades, como também, definir restrições e identificar eventuais riscos”.

b) Planejamento Financeiro a Curto Prazo

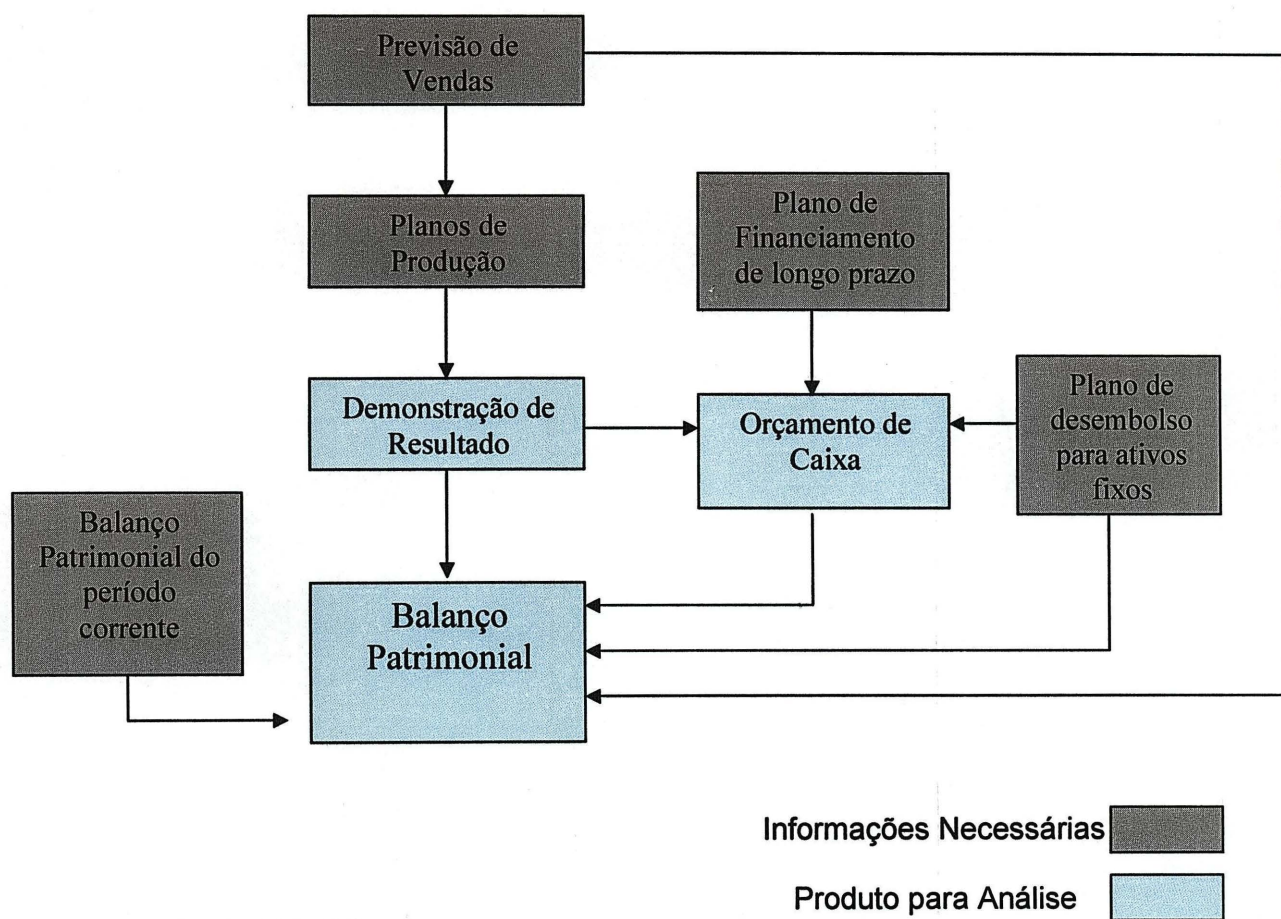
De acordo com GITMAN (1997, p.588), “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”

As decisões de curto prazo implicam em ativos e passivo de curta duração e, geralmente a anulação é simples. Neste contexto, ROSS (1998, p. 609), afirma que “as finanças a curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano”.

O planejamento de curto prazo inicia seu processo com a previsão de vendas e, posteriormente são elaborados os planos de produção, pelo qual, é considerado o tempo necessário para a preparação de equipamentos, como também, incluem estimativas da matéria-prima a ser utilizada.

De acordo com GITMAN (2004, p.93) “através dos planos de produção, a empresa poderá estimar a necessidade de mão-de-obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Com base nestas intimativas, pode-se preparar a demonstração projetada e o orçamento de caixa”.

Figura 1: Processo de planejamento financeiro a curto prazo



Fonte: GITMAN (2004, p.93)

2.7.3 Funções do Gestor Financeiro

O gestor financeiro através da elaboração do fluxo de caixa procura conciliar a liquidez do capital de giro da empresa, podendo assim honrar com as obrigações assumidas com terceiros na data do vencimento, como também com o lucro sobre os investimentos realizados pelos acionistas.

Tendo como base uma estimativa de vendas, de produção e de despesas, a empresa poderá projetar o fluxo de caixa e os lucros.

De acordo com ZDANOWICZ (2002, p.29), algumas funções desempenhadas pelo gestor financeiro são:

- manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- administrar o capital de giro da empresa;
- avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- interpretar as demonstrações financeiras na empresa.

Os gestores financeiros são os responsáveis pela organização funcional da empresa, e a eles cabe estabelecer e controlar os procedimentos administrativos. São caracterizados como profissionais que planejam, dirigem e coordenam as operações financeiras da empresa. O seu principal objetivo é manter a empresa em desenvolvimento, assegurando os meios necessários para a manutenção de sua atividade.

2.8 FLUXO DE CAIXA

Segundo JÚNIOR, RIGO E CHEROBIM (2002, p.418) “caixa também é classificado como disponível em administração financeira, pelo qual, representa os ativos que tem como característica principal de possuir liquidez imediata, sendo que a sua utilização não depende de ações de terceiros”.

A atividade financeira de uma empresa demanda um acompanhamento constante dos resultados para a avaliação do seu desempenho. A função financeira tem como objetivo fornecer recursos de caixa suficientes para cumprir com os compromissos assumidos e também maximizar a riqueza.

Deste modo, segundo NETO e SILVA (2006, p.39), afirmam que “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa sendo indispensável para o processo de tomada de decisão”. Torna-se fundamental para as empresas, pois constitui em indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. São valores em moeda que são mantidos na tesouraria de uma empresa ou também, depositados em contas correntes bancárias da liquidez imediata, e podem ser utilizados no momento que sejam necessários.

Faz-se necessária uma constante coordenação na ação dos agentes causadores da entrada e saída de caixa, pois em alguns momentos poderá haver excesso de disponibilidades, e em outros momentos poderá haver escassez de recursos e serão necessárias negociações de maiores prazos de pagamentos com os fornecedores, ou a redução dos prazos de vendas a créditos.

O caixa pode ser mantido por necessidades negociais, transações e por precauções. Já o motivo de preservar a riqueza vem através da especulação.

Como motivo de negócios, os recursos de caixa podem ser destinados a efetuar os pagamentos decorrentes de atividades operacionais da empresa, podem ser transações comuns e diárias.

Por motivo de transação, a empresa precisa manter recursos suficientes no caixa para cumprir com os compromissos assumidos. De acordo com NETO E SILVA (2006, p.86), “se existisse sincronia perfeita entre os recebimentos e os pagamentos, a demanda de caixa para transação seria desnecessária”.

Pelo motivo de precaução, os recursos de caixa são destinados a pagamentos de compromissos imprevistos. E pela especulação, os recursos de caixa estão reservados para o aproveitamento de ganhos, onde o mercado oferece para a empresa recursos financeiros, ou também, pela incerteza de prejuízos inesperados em razão de variações de políticas econômicas.

Verificou-se que o fluxo de caixa é um instrumento importante para a gestão financeira da empresa, pois permite que o administrador planeje, coordene, organize, dirija e controle os recursos financeiros da empresa.

2.8.1 Objetivo do Fluxo de Caixa

Segundo ZDANOWICZ (2002, p. 24), “o principal objetivo do fluxo de caixa é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros, visando diagnosticar

a necessidade de captar empréstimos ou também aplicar o restante dos recursos em aplicações que sejam rentáveis para a empresa”.

Ainda, segundo a autoria, para a elaboração do fluxo de caixa podemos destacar alguns objetivos, tais como:

- Utilizar, da melhor forma possível os recursos financeiros que estão disponíveis na empresa, evitando que eles fiquem parados e, procurar uma melhor aplicação;
- Quitar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Manter um equilíbrio entre as receitas e as despesas de caixa;
- Em caso de necessidade de recursos, analisar as fontes de crédito e ter cautela na escolha da melhor opção;
- Em épocas de baixas vendas, evitar desembolsos vultuosos pela empresa.
- Desenvolver um controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa.

As empresas apresentam todos os dias um movimento de entradas e saídas de recursos financeiros e, dessa forma, esses ingressos e desembolsos de recursos podem ser resumidos ao fluxo de caixa, cuja função é representar a situação financeira da empresa.

O fluxo de caixa facilita a análise e decisão, uma vez que ela permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa. Através do fluxo de caixa o administrador financeiro pode definir os objetivos e as metas a serem atingidas pela empresa de uma forma mais racional.

2.8.2 Planejamento do Fluxo de Caixa

No planejamento do fluxo de caixa da empresa implanta-se uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas, para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa.

O fluxo de caixa poderá ser elaborado de diferentes maneiras podendo ser construído de acordo com as necessidades da empresa.

De acordo com ZDANOWICZ (2002, p.127) “pelo planejamento do fluxo de caixa o gestor financeiro será capaz de planejar antecipadamente os problemas de caixa que poderão surgir no futuro, em consequência de reduções das receitas ou do aumento de pagamentos”.

O gestor financeiro deve de forma mais racional e lucrativa por em funcionamento as disponibilidades de caixa, como o pagamento de títulos dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor, sendo este atrativo e de interesse da empresa.

Outra função importante que desempenha o fluxo de caixa é o gerenciamento financeiro das empresas, sejam elas micro, pequena, média ou grande, pois muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de conceder empréstimos aos seus clientes.

A empresa não pode aventurar-se se expondo a acontecimentos incertos sem planejamento de controles financeiros; é preciso projetar e agir com habilidade para neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis.

2.8.3 Controle do Fluxo de Caixa

Este controle é essencial à empresa tanto quanto o processo de planejamento, pois um depende do outro para que sejam úteis e práticos. Para que os objetivos e metas sejam alcançados, requer envolvimento dos responsáveis pela empresa, todos devem firmar uma espécie de contrato com metas traçadas. Paralelamente o gestor deve acompanhar o desempenho das metas.

De acordo com ZDANOWICZ (2002, p.174), a revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles:

- controle diário da movimentação bancária;
- boletim diário de caixa e bancos;
- controle financeiro diário em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Pelo controle diário diminuem-se erros e permitem-se acompanhar em tempo de aplicar medidas corretivas.

Para proporcionar maior precisão e segurança é necessária a elaboração do fluxo de caixa trimestral com revisão mensal, cada mês prepara-se o fluxo de caixa para três meses seqüentes dos quais os dois últimos serão revisados, permitindo flexibilidade de planejamento e controle do fluxo de caixa.

O controle do fluxo de caixa exige uma análise do período para verificar as causas de defasagem apresentadas no que foi planejado. É aconselhável que os valores totais sejam avaliados e interpretados às defasagens dos valores reais. Também é importante relatar as justificativas por escrito para poderem ser

analisadas. O fluxo de caixa é classificado em método direto e método indireto. A descrição de cada um dos métodos será apresentada na sequência.

2.8.4 Método Direto

No método direto temos as entradas e saídas brutas de dinheiro das principais atividades operacionais, como os recebimentos de vendas ou serviços e os pagamentos aos fornecedores e empregados. De acordo com GELBCKE, IUDÍCIBUS e MARTINS (2003), “as empresas ao utilizar o método direto, devem detalhar os fluxos das operações, no mínimo, nas classes seguintes”:

- recebimentos de clientes;
- recebimento de juros e dividendos;
- outros recebimentos das operações;
- pagamentos a empregados e a fornecedores de produtos e/ou serviços;
- juros pagos;
- impostos;
- outros pagamentos de operações, se houver.

2.8.5 Método Indireto

De acordo com os autores GELBCKE, IUDÍCIBUS e MARTINS (2003), “o método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método da reconciliação”. Ainda de acordo com os autores, para tanto é necessário:

- remover do lucro líquido os diferimentos de transações que foram caixa no passado e todas as alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro, como as alterações nos saldos das contas a receber e a pagar do período;
- remover do lucro líquido as alocações ao período do consumo de ativos de longo prazo e aqueles itens cujos efeitos no caixa são classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.

A principal utilização deste método é expor as origens ou aplicações de caixa decorrentes das alterações temporárias de prazos nas contas relacionadas com o

ciclo operacional da organização, permitindo desta forma que o usuário avalie quanto do lucro está sendo transformado em caixa em cada período.

2.8.6 Demonstração do Fluxo de Caixa

De acordo com a Lei 11.638/2007, a Demonstração do Fluxo de Caixa passou a ser obrigatória pela contabilidade para as sociedades de capital aberto ou com Patrimônio Líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). A Lei substituiu a existência da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos pela Demonstração do Fluxo de Caixa.

Segundo o Art. 188 da Lei 11.638/2007, as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo três fluxos:

- das operações;
- dos financiamentos;
- dos investimentos.

A Demonstração do Fluxo de Caixa permite ao usuário analisar como o caixa transitou e qual o resultado obtido no período. O objetivo principal desta demonstração financeira constitui-se na projeção das entradas e das saídas de recursos de um determinado período, com a finalidade de diagnosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar os excedentes de caixa em operações que sejam lucrativos para a organização.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Para a realização do presente estudo, adotou-se métodos para desenvolvimento de pesquisa, possibilitando melhor entendimento do tema abordado. Abaixo observa-se o método utilizado.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O delineamento desta pesquisa é caracterizado como sendo um estudo de caso. De acordo com BRUYNE et al.(1977, p.32), “o estudo de caso é a opção de pesquisa quando se pretende pesquisar em profundidade casos particulares numa única ou em algumas organizações reais”. Ainda, segundo TRIVINOS (1994, p.74), “constitui-se como opção de pesquisa quando se pretende pesquisar com profundidade uma ou mais organizações com um elevado volume de informações, riqueza de detalhes e visando aprender a totalidade da situação”

Como o nível de análise é organizacional e, desta forma os dados coletados *in loco* na empresa proposta para o estudo, pode-se dizer que o estudo foi aportado de dados empíricos. Neste sentido, YIN (1987, p. 26), considera o estudo de caso como sendo, “um estudo empírico pelo qual investiga-se fenômenos dentro de seus contextos reais, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente e no qual são utilizadas várias fontes de evidências”.

3.2 QUANTO À NATUREZA DA PESQUISA

O estudo possui natureza descritiva, uma vez que o tema abordado já possui hipóteses precisas e operacionalizáveis, ou seja, sobre o tema, já existem afirmações oriundas de outras pesquisas no campo das Ciências Administrativas e Contábeis. Como o objetivo principal do trabalho é a associação entre variáveis da rotina, planejamento financeiro e auditoria de gestão, alinha-se aos pressupostos das pesquisas descritivas que, de acordo com GIL (1999, p. 44), tem como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.3 QUANTO À ABORDAGEM, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

O cunho da pesquisa é qualitativo, uma vez que se pretendeu proporcionar uma visão geral do tipo aproximativo, ou seja, estabelecer relação aproximativa entre variáveis rotina, planejamento financeiro e auditoria de gestão.

RICHARDSON (1989 p. 91-94) argumenta que o uso da metodologia qualitativa tem por característica, “possibilitar descrever com maior profundidade a complexidade de determinados problemas, como também analisar a interação de certas variáveis, a compreensão e classificação de processos dinâmicos vividos por grupos sociais e ainda possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos”. Ainda, o autor argumenta que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada e implementada quando objetiva-se a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, assim como pela observação e/ou coleta de documentos, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados coletados neste processo foram primários e secundários. Os dados primários foram coletados *in loco*, ou seja, na organização analisada Já os dados secundários foram coletados em publicações existentes; livros, artigos e periódicos, sendo estes os dados utilizados para a construção do referencial teórico deste trabalho.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para a coleta dos dados primários foram a entrevista junto ao gestor e os colaboradores executantes das atividades da organização, assim como análise de documentos.

3.5 TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

A técnica definida para a análise e interpretação dos dados é a análise de conteúdo. Esta técnica visa em particular analisar a validar o conteúdo dos dados coletados. De acordo com BARDIN *apud* RICHARDSON (1989, p. 223), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

Para a análise e interpretação de dados, foram criadas categorias de análise para cada objetivo específico proposto, a fim de validar o objetivo geral e o problema delineado para este estudo.

3.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo teve início em abril de 2008 através dos levantamentos supra citados. A implantação das sugestões de melhorias ocorreram a partir de novembro de 2008 e serão acompanhadas até 31 de março de 2009.

4. ESTUDO DE CASO EMPRESA ABC

O presente estudo de caso trata-se de uma empresa que atua no segmento de prestação de serviço no ramo de comunicação.

4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA ABC

A empresa possui uma estrutura centralizada, ou seja, a gestão e as decisões são conduzidas através de seus proprietários.

Trata-se de uma sociedade limitada com 2 sócios, sendo que ambos possuem atividades paralelas, dedicando apenas parte do dia na empresa.

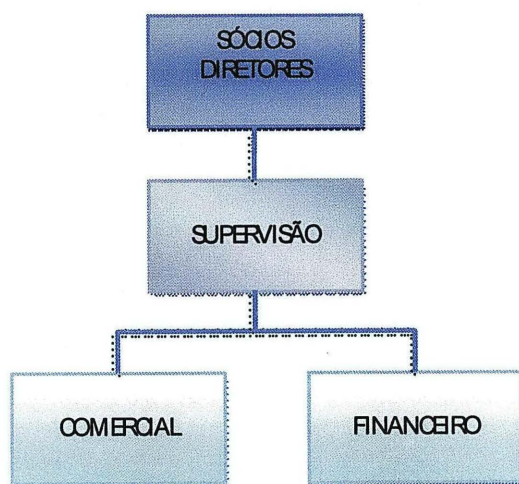
4.1.1 Organograma

A empresa apresenta uma estrutura funcional enxuta, a condução da rotina é realizada pela figura do supervisor, que por sua vez acumula algumas funções como: compras, RH, financeiro e administrativo.

A área comercial esta dividida em atacado e varejo, já a área financeira é dividida em financeiro e comunicação.

Abaixo segue diagrama da estrutura organizacional:

Figura 2: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA EMPRESA ABC



Fonte: Autores do TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

4.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA EMPRESA ABC

A empresa ABC está situada no centro da cidade de Curitiba, sua atividade principal é a prestação de serviços no ramo de comunicação, iniciou suas atividades no ano de 2005. Possui um faturamento anual de aproximadamente R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais). Além da atividade de prestação de serviço de comunicação, também deu início a comercialização de CD's, livros e artigos religiosos, esta comercialização proporcionou um crescimento na receita de 75% no ano de 2007 comparado ao ano de 2006, e de 50% no ano de 2008 comparado ao ano de 2007..

Para realizar a comercialização dos produtos foi necessário realizar uma mudança legal na composição da empresa, junto aos órgãos competentes.

Seu quadro funcional possui 8 colaboradores, dos quais 5 atuam na área comercial.

4.3 SISTEMAS DE CONTROLES

Desde o início do ano de 2008 a empresa utiliza ferramentas de um sistema informatizado, porém sua maior aplicação é para acompanhamento das vendas, que ocorrem com utilização de códigos de barras.

Diariamente é realizado o fechamento do caixa, conciliando as vendas com a receita do dia. Os produtos vendidos são baixados automaticamente no estoque do sistema. A cada trimestre é realizado uma conferência física dos itens que estão fisicamente no estoque, com os que estão no estoque do sistema.

A contabilidade é realiza por escritório terceiro, sendo mensalmente encaminhado os documentos para apuração dos resultados e recebe orientação contábil para realizar os movimentos.

4.4 ROTINAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Através de um diagnóstico realizado na empresa, constata-se que a operação do departamento financeiro é dividida, ficando o processo de contas a pagar com um dos diretores e o de contas a receber com a equipe comercial. Com a supervisora fica a atividade de compras, inclusive dos produtos que serão comercializados.

Foi possível constatar também que não há uma integração entre o contas a pagar e o contas a receber, uma vez que esses processos são realizados por áreas distintas, e não é controlada por sistema. No início do ano de 2008 foi implantando uma área responsável pelo controle financeiro, sua principal atividade é realizar o controle das Notas Fiscais de compras, programar e controlar os pagamentos no sistema. Esta área não efetua o pagamento, entretanto centraliza todas as cobranças, confere, lança, encaminha para o pagamento e quando pagas, realiza as baixas no sistema.

4.4.1 Contas a Pagar

A empresa procura sempre pagar suas contas em dia, exceto casos em que a cobrança não chega a tempo. Há casos também de protestos, porém não é proposital e sim muitas vezes por extravio de cobrança ou outros fatores que não são financeiros.

Não é prática a utilização de recursos de terceiros, este é utilizado somente quando há necessidade de investimentos.

Não utiliza-se de fluxo de caixa para realizar compras e programar os pagamentos, as compras de produtos para venda, como já citado anteriormente, são realizadas pela supervisora, que não utiliza informações do sistema para chegar necessidade de repor estoque, compra a medida que o vendedor oferece produtos, ou que os controladores do estoques informam necessidade de reposição de algum produto.

4.4.2 Contas a Receber

As vendas de varejo são realizadas através de pagamentos com cartão de crédito, cheque e espécie, já as vendas de atacado é realizada com emissão de cobrança via boleto bancário ou através de consignado. O controle do consignado fica sob responsabilidade da equipe que realiza a venda. A empresa possui como diretriz, que uma empresa recebe o produto consignado e só poderá solicitar novos, quando efetuar o pagamento daqueles já enviados anteriormente. Esse controle é realizado através de planilha do Excel, e a cada venda, o funcionário acrescenta a informação e assim também ocorre com os pagamentos.

Não existe um controle efetivo para esse procedimento, a medida que o funcionário vai abrindo as planilhas e constata a necessidade de cobrar, entra em contato com o cliente e solicita o pagamento.

4.4.3 Fluxo de Caixa

Atualmente, não é prática da empresa utilizar-se de ferramenta de fluxo de caixa, pois o sistema utilizado não é alimentado para que ocorra efetivamente a programação das contas a pagar e receber.

4.5 APLICAÇÃO DA AUDITORIA DE GESTÃO DAS ROTINAS

Na situação atual, a empresa não realiza auditoria nas rotinas, pois não utiliza de procedimentos operacionais padrão, bem como pontos de controle para indicação dos desvios ou falhas que ocorram durante a rotina.

O controle que, como citado acima, é no processo de vendas, que é a conferência do estoque físico com o virtual, entretanto, não existe indicadores para mensurar desvios.

4.6 PROPOSTA CONSOLIDADA DE AUDITORIA DE GESTÃO

Diante do estudo realizado, observa-se algumas oportunidades de melhorias nos processos da empresa ABC. Sugere-se:

- Readequação do organograma com segregação de funções;
- Implementação da rotina do trabalho do dia-a-dia com utilização de pontos de controle;
- Padronização nos processos;
- Melhoria contínua dos resultados;
- Auditoria na gestão;
- Controle e tratamento de não conformidades;
- Independência da auditoria.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A auditoria pode ser considerada uma ferramenta de grande importância para as organizações, uma vez que auxilia na eliminação de desperdícios, simplificando tarefas, como também, apóia a gestão e transmite informações aos administradores sobre o desenvolvimento das atividades executadas. No entanto, muitas organizações estão investindo na implantação da auditoria de gestão com o propósito de garantir e manter a qualidade, através da eliminação de custos e despesas e, fiscalização das atividades desenvolvidas por cada setor da entidade.

Neste sentido, como o objetivo geral foi apresentar de forma sistematizada a aplicação da auditoria de gestão nas rotinas financeiras na empresa em estudo, foi possível constatar que a organização em estudo não utiliza os procedimentos de auditoria por acreditar que sendo de pequeno porte não se faz necessária essa prática. Apesar disso, reconhece-se que esse procedimento é um recurso adequado para garantir a eficiência e eficácia dos seus resultados.

Por um lado, pode ser ressaltado que a não implantação de práticas de auditoria de gestão está também relacionada ao pouco conhecimento dos gestores sobre as vantagens e os benefícios da utilização desta ferramenta, não possuindo, portanto, uma visão gerencial que pode repercutir nos resultados organizacionais. Por outro lado, deve ser registrado que os mecanismos de controle econômico-financeiro utilizados pela empresa estão de acordo com as normas brasileiras de contabilidade.

Contudo, a prática de auditoria poderia ser apontada como uma estratégia para garantir um melhor controle de suas ações, já que a organização estudada tende a crescer e se desenvolver cada vez mais no mercado em que atua. Neste contexto, diante desse cenário, existe a possibilidade da adequação de um processo de auditoria amparado a um estilo de gestão que permitam aos seus gestores contribuírem com suas habilidades e talentos, recebendo em troca a garantia de uma maior probabilidade de certeza para o sucesso e sobrevivência, superando a existência de forças externas que poderiam influenciar o desempenho da empresa.

A conscientização da importância da utilização de instrumentos para o controle de indicadores econômico-financeiros, através da auditoria, deve ser enfatizada junto aos gestores da organização, principalmente, como resposta às exigências impostas pelo mercado de concorrência e competitividade em que vivem

todas as organizações, atentando-se é claro para as especificidades da empresa e às suas possibilidades de adequação a essa realidade.

Deste modo, este estudo foi importante para o aprofundamento do conhecimento da auditoria de gestão, pelo qual, direta ou indiretamente, pode influenciar no sucesso organizacional, através da veracidade das informações contábeis e da garantia nos processos de tomada de decisão. Entretanto, apesar disso, ainda há muito que se discutir sobre esse assunto, mas espera-se que este material colabore com o crescimento e reorganização da empresa ABC e, contribua para os aspectos relacionados ao reconhecimento do trabalho da auditoria, particularmente a auditoria de gestão, nas organizações de pequeno e médio porte prestadoras de serviços.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Auditoria: conceito e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 (1977) Ed. 2000. Brasil. **Lei n.º 4.595**. De 31 de dezembro de 1964.

BRASIL. **LEI Nº 11.638 DE 28.12.2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, planejamento e gestão tributária**. Curitiba: Juruá, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do dia a dia**. 8ª Ed. São Paulo: INDG Tecs, 2004

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2002.

FRANCO, Hilário. MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: normas de auditoria, procedimentos, papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FIGUEREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Balço Intelectual**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Princípios da administração financeira**. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

HORNGREN, C. T. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 3.ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E; GELBCKE, E. R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003

IUDÍCIBUS, et al. **Contabilidade Introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JÚNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M. e CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MARTIN, Nilton Canno. **Dos fundamentos da informação contábil de controle**. (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo, 1989.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SILVA, A. A. 2002. **Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná**. São Paulo, SP. **Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade**. Universidade de São Paulo – USP, 163p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle**. 9ª ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

<http://www.cvm.gov.br/> acesso em 18/02/2009, hora 16:07

<http://www.ibracon.com.br/> em 18/02/2009, hora 20:30

<http://www.susep.gov.br/> acesso em 19/02/2009, hora 9:50

<http://www.bcb.gov.br> acesso em 19/02/2009, hora 15:45

<http://www.cfc.org.br> acesso em 20/02/2009, hora 13:2