

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

ROSIVAN ANGELO DA SILVA

**AUDITORIA: UM ESTUDO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS DE HORAS
EXTRAS NA FOLHA DE PAGAMENTO DA EMPRESA Y TRANSPORTES LTDA**

**NATAL/RN
2016**

ROSIVAN ANGELO DA SILVA

AUDITORIA: UM ESTUDO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS DE HORAS EXTRAS NA FOLHA DE PAGAMENTO DA EMPRESA Y TRANSPORTES LTDA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário do RN, como requisito final para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof.(a) Mcs Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

**NATAL/RN
2016**

ROSIVAN ANGELO DA SILVA

**AUDITORIA: UM ESTUDO COM ÊNFASE NA REDUÇÃO DE CUSTOS DE HORAS
EXTRAS NA FOLHA DE PAGAMENTO DA EMPRESA Y TRANSPORTES LTDA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Centro
Universitário do RN, como
requisito final para obtenção do
título de Especialista em Gestão
Estratégica de Negócios.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nome Completo
Orientador

Prof. Nome Completo
Membro

Prof. Nome Completo
Membro

Dedico este trabalho:

*Ao Meu Pai Moisés.
A minha mãe Odila.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por mais uma conquista e por sempre está me iluminando em todos os momentos dessa longa caminhada que é a vida.

Aos meus pais, Moisés e Odila, que com muita compreensão e carinho me incentivaram para que eu alcançasse mais um objetivo em minha vida.

Aos meus irmãos, Rosenildo, Rosilene, Rosenilson e Roseane, pelo apoio emocional, paciência durante esta grande etapa.

Aos meus grandes amigos quase irmãos, Cleiton Nascimento, Daniel Ferreira, Deivid Kemerson e Wolgran Cunha.

À minha esposa, Tereza Cristina, pela paciência, compreensão, por ter me apoiado fortemente para concluir esta jornada.

Aos meus colegas de curso que sempre me apoiaram em especial a Sara Regina e Igor Paiva.

A orientadora, professora Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, pelo apoio, pela confiança e pela dedicação com que orientou meus estudos.

E por ultimo, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

*“Todos os nossos sonhos podem se realizar,
se tivermos a coragem de persegui-los.”*

Walt Disney

RESUMO

O presente trabalho constitui-se em um levantamento de informações a respeito de auditoria interna e tem como objetivo principal desenvolver uma auditoria com ênfase na redução de custos com horas extras no setor operacional. Este estudo é de caráter descritivo com uma abordagem qualitativa a partir de um estudo de caso de uma empresa de Transportes Urbanos de Natal/RN. Busca evidenciar a importância da auditoria interna na estrutura organizacional foi possível observar que a auditoria foi eficiente e eficaz, contribuiu para uma redução de 53% nos custos com horas extras no setor operacional da empresa em estudo. Destaca-se como um processo indispensável para alcançar o sucesso empresarial, visto que as empresas necessitam de ferramentas que as auxiliem no seu processo de gestão, detectando e prevenindo possíveis falhas, bem como avaliando e examinando as atividades desempenhadas pela organização.

Palavras Chave: auditoria interna; redução de custos; horas extras.

ABSTRACT

The present work is a collection of information about internal audit and its main objective is to develop an audit with emphasis on reducing overtime costs in the operational sector. This study is descriptive in nature with a qualitative approach based on a case study of an Urban Transport company in Natal / RN. In order to demonstrate the importance of the internal audit in the organizational structure, it was possible to observe that the audit was efficient and effective, contributing to a reduction of 53% in overtime costs in the operational sector of the company under study. It stands out as an indispensable process to achieve business success, since companies need tools that assist them in their management process, detecting and preventing possible failures, as well as evaluating and examining the activities performed by the organization.

Keywords: internal audit; Cost reduction; overtime.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 Problema de pesquisa..... | 11 |
| 3 Objetivos..... | 11 |
| 3.1 Objetivo Geral..... | 11 |
| 3.2 Objetivo Específico..... | 12 |
| 4 Justificativa..... | 12 |
| 5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 13 |
| 6 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 6.1 Controle interno..... | 13 |
| 6.2 Auditoria interna..... | 14 |
| 6.2.1 Conceitos..... | 14 |
| 6.2.2 Objetivos da auditoria interna..... | 15 |
| 6.2.3 Necessidade da auditoria interna..... | 16 |
| 6.2.4 Planejamento da auditoria interna..... | 17 |
| 6.2.5 Procedimentos da auditoria interna..... | 18 |
| 6.3 Controles administrativos..... | 19 |
| 6.4 Auditoria operacional..... | 20 |
| 6.5 Conceito de auditoria operacional..... | 20 |
| 6.6 Foco na auditoria..... | 21 |
| 6.7 Folha de pagamento..... | 21 |
| 6.7.1 Salário e remuneração..... | 22 |
| 6.7.2 Horas extras..... | 22 |
| 7 Metodologia..... | 23 |
| 8 Organização do trabalho..... | 23 |
| 9 ESTUDO DE CASO | 24 |
| 10 COLETA DE DADOS..... | 24 |
| 11 Análise da auditoria no setor operacional..... | 24 |
| 12 Situação inicial da empresa..... | 25 |
| 13 CONCLUSÕES..... | 29 |
| REFERÊNCIAS..... | 30 |

1. Introdução

Diante das necessidades e o constante desenvolvimento das empresas, é necessário identificar ferramentas que forneçam melhorias contínuas em seus processos de gestão. Muitas organizações utilizam modelos de gestão deficitários, provavelmente por falta de conhecimento dos gestores que utilizam modelos incompatíveis com a real necessidade da empresa.

A auditoria interna é um mecanismo que as empresas podem utilizar para desenvolver suas atividades, para avaliar e examinar o desempenho em um determinado período e também detectar áreas problemáticas sugerindo correções. A auditoria é responsável pela supervisão dos controles empresariais. Seus membros têm que ser independentes e com grande conhecimento na área de atuação. Os deveres e os procedimentos devem estar documentados nas organizações para que seus membros tenham acesso e liberdade para relatar seus pontos de vista e recomendações para os diretores e os sócios.

Todas as informações que tramitam pela auditoria interna têm a importância de ser trabalhada, analisada, e após as análises precisam ser apresentadas através de relatórios gerenciais para os gerentes e o executivo máximo de uma organização, seus resultados são de suma importância nas decisões estratégicas, tática e/ou operacionais das organizações.

Um ambiente com controles internos inadequados contribui de maneira substancial para a existência de fraudes e essas aumentam os riscos organizacionais.

Segundo Campiglia (1993, p. 11):

O controle interno pode ser interpretado como uma maneira de garantir a continuidade da empresa, mantendo a entidade em um rumo pré-estabelecido, em uma perspectiva de gestão, deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado.

Um dos controles internos mais importantes em uma empresa é a folha de pagamento, a auditoria proposta neste trabalho focará nas jornadas de trabalho do setor operacional com ênfase em redução de horas extras na folha de pagamento.

No passado os seres humanos trabalhavam exclusivamente para atender necessidades básicas e imediatas, não havia necessidade de se trabalhar além do programado, realizando horas excedentes no trabalho. Com o desenvolvimento das técnicas e estratégias nas organizações começou a existir a necessidade de aumentar a carga horária dos funcionários e a demanda empresarial por mais produtividade e menor contratação de pessoal passou a aderir à prática de trabalhar com horas extras.

Este estudo visa discutir aspectos conceituais sobre controle interno e auditoria interna com ênfase na redução de custos de horas extras na folha de pagamento de uma empresa de transportes Urbanos em Natal.

2. Problema de pesquisa

A cada dia os controles internos se tornam mais necessários nas organizações, principalmente devido ao aumento da competitividade entre as empresas, os membros da alta administração através dos mecanismos de gestão podem controlar as operações realizadas pela empresa, auxiliando-os na análise das perspectivas futuras, tendências de crescimento e rentabilidade.

Diariamente o departamento de pessoal da empresa Y Transportes Ltda passa por dificuldades para controlar e auditar as jornadas de trabalho do setor de operação. Existe todo um planejamento, porém com as constantes alterações do dia a dia as jornadas realizadas dos funcionários do setor de operação passam a extrapolar o programado e geram horas extras. Com isso o custo da folha de pagamento passa ser bem maior do que o orçado pela empresa. **É possível criar algum recurso para solucionar esse problema na empresa?**

3. Objetivos

3.1 Geral

Analisar como a auditoria pode ajudar na redução de custos de horas extras na folha de pagamento da empresa Y transportes LTDA.

3.2 Específicos

Analisar como ajustar as jornadas de trabalho dos funcionários da Y Transportes LTDA;

Identificar ferramentas para reduzir custos de pagamento de horas extras além do orçado;

Propor sugestões para reduzir os custos na folha de pagamento da Y Transportes LTDA.

4. Justificativa

Toda empresa necessita fazer trabalhos de auditoria em seus processos organizacionais, é de suma importância ter processos escritos e bem desenvolvidos visando sempre à melhoria de indicadores e redução de custos para a Empresa. Baseado em informações da empresa Y Transportes LTDA, a folha de pagamento é considerada um dos custos mais elevados da empresa. O setor de operação da empresa citada é responsável pelo maior índice de custos indevidos além do programado, por este motivo é preciso manter em paralelo um processo de controle e auditoria de folha de pagamento para reduzir o pagamento de custos com horas extras. Para controle de uma folha de pagamento é preciso bastante cautela e conhecimento técnico para desenvolvimento do ramo da atividade.

Diante das grandes mudanças no mercado, em um ambiente globalizado e competitivo, é fundamental para o desenvolvimento das empresas que elas busquem ferramentas que as auxiliem no processo de otimização das suas atividades.

Com o avanço da tecnologia e as constantes mudanças ocorridas nos últimos anos, às empresas tem que se adaptarem as novas exigências do mercado, e precisam melhorar a cada dia a forma de gerir os negócios, aperfeiçoando seus controles, desenvolvendo e implementando novas rotinas de trabalho, com objetivo de crescimento e estabilidade econômica.

5. Caracterização da empresa

Fundada em 1949, a Y Transportes Ltda, empresa de transporte público de Natal, foi pioneira no Rio Grande do Norte. Hoje é considerada a maior empresa de transporte coletivo do estado. Atualmente conta com uma frota de mais 240 veículos (duzentos e quarenta) veículos, com o objetivo de oferecer conforto e rapidez aos clientes que transporta diariamente.

Cerca de 30 (trinta) linhas Urbanas circulam por importantes bairros da capital norte-rio-grandense, transportando em média 100.000 (cem mil) passageiros por dia. Na zona norte da cidade, onde o fluxo de passageiros é mais intenso, a Y Transportes LTDA tem atenção especial e oferece um maior número de linhas para facilitar o deslocamento dos moradores da região.

Para manter a qualidade dos serviços, a empresa conta com uma equipe de mais de 900 (novecentos) funcionários, que recebem diariamente uma atenção especial. Os recém-chegados ganham treinamentos especializados, focados nos princípios e objetivos da Organização. Já os colaboradores integrados à equipe, recebem cursos de capacitação periodicamente e o apoio necessário da equipe de recrutamento e seleção. Além disso, a empresa oferta vagas para valorizar o trabalho de jovens aprendizes, estagiários e de portadores de necessidades especiais. (Y Transportes LTDA, 2016).

6. Referencial Teórico

6.1 Controle Interno

Em um breve estudo sobre o surgimento do controle interno, pode-se citar que a palavra controle apareceu por volta de 1600, “como significado de cópia de uma relação de contas, um paralelo ao seu original. Deriva do Latim *contrarotulus*, que significa cópia do registro dos dados”. Atualmente há vários conceitos sobre o que seja o controle interno nas organizações. (MIGLIAVACCA, 2004, p.17).

Segundo Guimarães (2001), em seu artigo publicado na Revista Brasileira de contabilidade, “o surgimento do controle interno é proveniente da necessidade de cobrir as fragilidades mais comuns no dia-a-dia das

organizações”. Toda empresa precisa ter acesso as suas informações de forma clara e precisa, saber todos os seus processos organizacionais para se manter concorrendo com outras empresas do mercado.

Migliavacca (2004, p.17), relata que o controle interno define-se como o “planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”. Quando se planeja e executa bem seus processos internos os resultados são satisfatórios e as empresas sempre continuam em crescimento.

Em uma visão mais relacionada a pessoas e atos, Mautz (1987, p.163) diz que “o controle interno é a expressão usada para descrever todas as várias medidas tomada pelos titulares e gerentes de organizações empresariais para dirigir e controlar os empregados”.

No mesmo sentido o Institute of Internal Auditors – IIA [instituto dos auditores internos] define controle interno “como qualquer ação executada pela administração, pelo conselho de administração e outros para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecido sejam alcançadas. A administração desenvolve planos, organiza e dirige a execução de ações suficientes para proporcionar razoável certeza do cumprimento de objetivos e metas”. (COSO, 1994, p.106).

6.2 Auditoria interna

A Auditoria Interna é a parte de auditoria que busca desenvolver e avaliar os sistemas gerenciais da empresa auditada, a fim de auxiliar a administração e sócios a cumprir de forma eficiente e eficaz suas responsabilidades. Nos tópicos abaixo serão abordados os conceitos, objetivos, importância, necessidade, normas, planejamento e os procedimentos adotados.

6.2.1 Conceitos

Existem diferentes formas de identificar e dar conceito a auditoria Interna, porém foram identificadas as principais definições de acordo com as necessidades propostas no trabalho.

Attie (1992, p.28-29) define Auditoria Interna como:

“É uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização”. Por tanto, a Auditoria Interna fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

Mello (2008, p.1-2), define Auditoria Interna:

“É uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle”, bem como da qualidade de desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidas para as mesmas.

Auditoria Interna para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 932):

É uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para a organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajuda-a a atingir seus objetivos.

De acordo com os conceitos citados pelos autores, a Auditoria Interna tem um papel fundamental para as empresas, é considerada uma atividade independente para auxílio na tomada de decisão para a administração, voltada para a avaliação, eficácia e eficiência dos ambientes gerenciais. É possível identificar falhas nos processos, corrigir e aprimorar processos a fim de melhorar as operações realizadas pela empresa.

6.2.2 Objetivos da Auditoria Interna

Quanto aos objetivos, Attie (1992, p.29) sintetiza que a Auditoria Interna tem por objetivo:

- Examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para auferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- Examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- Examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses

programas são executados de acordo com o que foi planejado; e comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

(PAULA, 1999, p.44) define o objetivo da Auditoria Interna:

“O objetivo é assistir aos membros da organização no cumprimento efetivo de suas responsabilidades. A Auditoria Interna fornece análises, avaliações, recomendações, conselhos e informações concernentes às atividades examinadas”. O objetivo da auditoria inclui promover um efetivo controle a um custo razoável. O seu objetivo não é apenas observar como os controles internos funcionam, mas também averiguar e examinar se as informações estão sendo utilizadas com o objetivo de desenvolver as atividades da empresa. Como também monitorar e estabelecer planos de trabalho para tornar os mecanismos mais eficientes atendendo principalmente aos interesses dos gestores.

6.2.3 Necessidade da Auditoria Interna

Com o desenvolvimento das empresas e a diversificação de suas atividades econômicas, a auditoria vem se tornando um recurso indispensável para avaliar a eficiência dos gestores e zelar pela confiabilidade das informações geradas.

Segundo Paula (1999, p.40): A Auditoria Interna é importante para a entidade:

- Leva ao conhecimento da alta administração o retrato fiel do desempenho da empresa, seus problemas, pontos críticos e necessidades de providências, sugerindo soluções, mostra os desvios organizacionais existentes no processo decisório e no planejamento.
- É medida pelos resultados alcançados na assessoria à alta administração e à estrutura organizacional, quanto ao cumprimento das políticas traçadas, da legislação aplicável e dos normativos internos.
- Recomenda redução de custos, eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e aumento da produtividade, assegura que os controles e as rotinas estejam sendo corretamente executados.
- Estimula o funcionamento regular do sistema de custos, controle interno e o cumprimento da legislação, coordena o relacionamento com os órgãos de controle governamental.

Por tanto, pode-se constatar que a auditoria interna é uma ferramenta de controle sobre as informações, registros, ações e funções existentes nas

organizações, que serve de auxílio aos administradores e proprietários para a tomada de decisão, identificando áreas problemáticas e sugerindo correções.

Paula (1999, p.42) afirma que a auditoria interna é necessária para a entidade:

- Para garantir que os procedimentos internos e as rotinas de trabalho sejam executados de forma a atender aos objetivos da entidade e às diretrizes da alta administração, porque atesta a integridade e fidedignidade dos dados de informações gerenciais, que irão subsidiar as tomadas de decisão dos dirigentes.
- Por permitir a análise dos dados com isenção e independência.
- Por sua importância como órgão de assessoramento, servindo como olhos e ouvidos de seus dirigentes.
- Porque assegura à alta administração que as diretrizes administrativas e de ordem legal estão sendo cumpridas adequadamente.
- Porque a Auditoria Interna traduz-se num dos braços da alta administração.

Podem existir muitos motivos para garantir a necessidade da auditoria interna para as empresas, mas ela sempre será necessária quando puder contribuir de alguma forma para melhorar o seu desempenho.

6.2.4 Planejamento de Auditoria Interna

Com o intuito de melhorar a qualidade de auditoria interna, é preciso se antecipar aos fatos e trabalhar com planejamento, definindo os melhores caminhos a seguir até que as metas e os objetivos sejam alcançados. É preciso desenvolver estratégias para minimizar erros, situações indesejadas e reduzir o retrabalho no decorrer da auditoria, possibilitando realizar um trabalho eficiente.

Attie (1998, p. 44) afirma que:

“O planejamento é o alicerce sobre o qual todo trabalho deve ser fundamentado e funciona como um mapa estrategicamente montado para atingir o alvo”. A montagem do planejamento, objetiva percorrer uma estrada predeterminada, num rumo identificado, estabelecido e analisado.

De acordo com Resolução do CFC (2003), que relata no item 12.2.1.2 para elaborar um planejamento da auditoria interna devem-se considerar os fatores relevantes na execução dos trabalhos, especialmente os seguintes:

- Conhecimento detalhado da política e dos instrumentos de gestão de riscos da entidade.
- A natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de Auditoria Interna a serem aplicados, alinhados com a política de gestão de riscos da entidade.
- O uso do trabalho de especialistas.
- O conhecimento do resultado e das providências tomadas em relação a trabalhos anteriores, semelhantes ou relacionados.
- O conhecimento da missão e objetivos estratégicos da entidade.

“O planejamento correto de um serviço de auditoria compreende a preparação de um plano de auditoria, o desenvolvimento de um programa de auditoria e a compilação de uma previsão de horas de trabalho”, assim como a seleção dos auditores e a distribuição dos serviços entre eles (CREPALDI, 2002, p. 303).

Segundo Basso (2005, p.245), ao planejar os programas de auditoria, o auditor precisa levar em consideração três pontos importantes, sobre cada setor ou objeto de exame:

- Determinar o que se quer – ou seja, quais os objetivos específicos buscados ao examinar o elemento em questão, tendo em vista os objetivos gerais do trabalho;
- Determinar os procedimentos de auditoria necessários para que os objetivos gerais e específicos sejam atingidos;
- Determinar os elementos mínimos de controle para o setor / objeto e sua funcionalidade.

Diante do exposto sobre o planejamento da auditoria, é necessário planejar boa parte do tempo para iniciar a auditoria, pois planejamento é a base para que se possa estabelecer um programa de trabalho eficiente.

6.2.5 Procedimentos da Auditoria Interna

O processo de auditoria interna em qualquer entidade requer a utilização de ferramentas de trabalho que possibilitem alcançar os objetivos estabelecidos. Para realizar um trabalho satisfatório, os auditores devem aplicar determinados procedimentos de Auditoria Interna.

Conforme consta na Resolução CFC (2003) em relação aos procedimentos de auditoria que, “constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao Auditor Interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade”.

Attie (1998, p.131) afirma que os procedimentos de auditoria “são as ferramentas técnicas, das quais o auditor se utiliza para a realização de seu trabalho, consistindo na reunião das informações possíveis e necessárias e avaliação das informações obtidas, para a formação de sua opinião imparcial”.

6.3 Controles administrativos

Controles administrativos: “são os procedimentos e os métodos que dizem respeito às operações de uma empresa e às suas políticas, diretrizes e relatórios, relacionam-se apenas indiretamente com as demonstrações financeiras” (COOK e WINKLE, p. 132).

Ribeiro (2008, p.41) define que o objetivo geral dos controles internos administrativos é “evitar a ocorrência de impropriedades e irregularidades, por meio dos princípios e instrumentos próprios de controle”.

O sistema de controle interno de uma empresa visa sempre possibilitar “a prevenção e detecção de erros e fraudes que tragam prejuízos ou afetem a qualidade da informação fornecida para que a administração tome decisões”. (CRC-SP, 1998, p.131). Erros e fraudes em uma organização são responsáveis por trazer resultados ruins para empresa e podem acarretar grandes prejuízos ou até levar a falência dependendo da real situação.

A crise política econômica do Brasil afeta principalmente empresas do setor privado, de tal forma que as mesmas necessitam adaptar-se às novas condições do mercado competitivo. Com isso existe a necessidade de criação de um sistema que auxilie a administração no controle de suas atividades. O controle interno é uma ferramenta muito importante e tem o objetivo de proteger os bens de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros involuntários, “promove a eficiência operacional da empresa dentro das normas estabelecidas, abrange práticas de emprego, treinamento, controle de qualidade, planejamento de produção, política de vendas e Auditoria Interna”. (REZENDE E FAVERO, 2004).

Conforme as definições dos autores, os controles Internos são todas as ferramentas que os gestores utilizam para assegurar que as informações geradas sejam confiáveis e estejam de acordo com as normas e políticas pré-estabelecidas. Porém, não basta que o auditor saiba o que constitui um bom

sistema de Controle Interno, sua função é avaliar e descobrir possíveis deficiências ou fraudes nos sistemas.

6.4 Auditoria Operacional

Auditoria operacional “é um processo de avaliação do desempenho real, em confronto com o esperado, o que leva inevitavelmente, a apresentação de recomendações destinadas a melhorar e a aumentar o êxito da organização” (CREPALDI, 2002, p.32). Tendo em vista que a folha de pagamento é um assunto abrangente, o foco do presente trabalho será na área operacional, onde está localizado o principal problema da empresa em estudo.

6.5 Conceito de Auditoria Operacional

Conforme Vieira (2010, p. 26), “de uma forma geral, a auditoria operacional se caracteriza pelo enfoque e pela capacidade profissional do auditor, e não pela aplicação de métodos distintos”. Auditorias operacionais raramente são executadas mediante a aplicação de procedimentos especiais ou distintos das auditorias tradicionais.

- A auditoria operacional (interna ou externa): é uma atividade de avaliação independente dentro da organização, com a finalidade de revisar as operações Contábeis, financeiras e outras, com o um serviço prestado aos gestores da empresa.
- O objetivo global da auditoria operacional é de assessorar os membros da gestão a exercer de forma efetiva suas responsabilidades, fornecendo-lhes análises objetivas, recomendações e outros comentários pertinentes às atividades revisadas.
- O auditor operacional deve estar ciente de todas as fases das atividades da empresa, nas quais ele possa vir a servir aos gestores da organização.

Em auditoria Operacional, também conhecida como auditoria dos 3 E's (Economia, Eficiência e Eficácia), o auditor assessora a administração ao verificar e analisar os processos de obtenção e utilização dos recursos,

materiais, financeiros, humanos e tecnológicos. A auditoria operacional tem como foco principal assessorar a administração no pleno desempenho de suas funções e responsabilidades. Além de avaliação dos controles gerenciais internos, verificação de ineficiências e/ou desperdícios.

6.6 Foco na Auditoria

A auditoria proposta no trabalho irá focar nas jornadas de trabalho e sua duração. As horas extras pagas pela empresa y transportes Ltda precisam ser auditadas diariamente a fim de otimizar processos repetitivos e reduzir os riscos de erros e os custos indevidos. A duração do trabalho caracteriza-se, conforme a CLT (2006, p. 2009), “considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregador esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada”.

Ainda conforme a CLT Art. 59 (2006, p. 247), “a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em numero não excedente de duas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato de trabalho.

Já conforme o art. 7º, inciso XIII da CF (2006, p. 16), “A duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.

6.7 Folha de pagamento

A folha de pagamento é um dos principais documentos elaborados pelo departamento de pessoal, nela deverá conter todas as informações relativas aos proventos e descontos do pagamento dos empregados, inclusive férias e rescisões e horas extras.

O Setor Pessoal da empresa deve considerar as peculiaridades e cada empresa, quanto à relação de proventos e descontos, sempre de acordo com a legislação vigente e aplicável.

De acordo com a Lei 8.212/91, art. 32.

A empresa também é obrigada a:

Preparar folha de pagamento da remuneração paga ou creditada a todos os segurados a seu serviço, devendo manter, em cada estabelecimento, uma via da respectiva folha e recibos de pagamentos.

6.7.1 Salário e Remuneração

O salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho. Já a remuneração é a soma do salário estipulado contratualmente (mensal, por hora, por tarefa), com outras vantagens percebidas durante a vigência contratual, ou seja, a remuneração é todo valor pago diretamente pelo empregador ao empregado.

Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário as chamadas remunerações variáveis, ou seja: as horas extras, adicionais (noturno, insalubridade, periculosidade entre outros). A remuneração paga ao funcionário deverá discriminar todas as verbas que a compõe, ou seja, salário, horas extras, adicionais.

6.7.2 Horas extras

As horas extraordinárias ou horas extras compreendem a realização de trabalho em jornada superior à normal, não excedente a 02 (duas) horas/dia ou tendo o total da jornada diária completando 10 horas de trabalho, mediante acordo escrito entre empregador e empregado ou órgão coletivo de trabalho (Sindicato, Ministério do Trabalho ou Representante Legal).

O artigo 59 da Consolidação das Leis do Trabalho em seu § 1º preceitua que o acordo ou contrato coletivo de trabalho deverá constar, obrigatoriamente, a importância da remuneração suplementar de no mínimo 50% superior à da hora normal.

Segundo Antunes (2000), “a revolução tecnológica proporcionaria uma sociedade do tempo disponível e da produção de bens socialmente úteis e necessários. Contudo, as jornadas excedentes ainda continuam sendo uma realidade”.

As horas extraordinárias ou horas extras ou horas suplementares são aquelas laboradas além do limite legal, às quais a própria Constituição determina uma compensação financeira correspondente ao pagamento de, no mínimo, cinquenta por cento a mais que a remuneração normal.

7. Metodologia

O desenvolvimento deste trabalho ocorreu de forma descritiva, descrevendo os processos observados, através de coleta de dados, relatando e interpretando os resultados obtidos.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa informações sem poder ocorrer manipulação das informações. Estudam fatos para poder chegar a conclusões que justifiquem o desenvolvimento do trabalho.

Utilizou-se de uma pesquisa exploratória e caracteriza-se também como um estudo de caso.

Na busca de informações para elaboração do presente estudo a pesquisa bibliográfica é muito importante, “ela é desenvolvida através de materiais já elaborados, geralmente artigos e livros com o objetivo de colher as principais informações e conhecimentos relacionados ao assunto a ser explorado” (RAUPP E BEUREN, 2004).

8. Organização do trabalho

Inicialmente é apresentado o problema de pesquisa e a justificativa para desenvolvimento do trabalho. Logo após, o objetivo geral e os objetivos específicos que são propostos no projeto.

Em seguida é informada a metodologia aplicada na elaboração desta pesquisa, e a organização para o seu desenvolvimento.

Dando continuidade com a fundamentação teórica, onde são mencionadas considerações sobre a auditoria interna, controles internos, folha de pagamento, horas extras, a fim de adquirir informações teóricas coerentes necessárias para a realização deste estudo.

No penúltimo momento é apresentado o levantamento de dados da empresa Y Transportes Ltda em estudo, com a obtenção dos resultados e se os objetivos gerais e específicos foram bem abordados.

Ao término, são apresentadas as conclusões deste trabalho.

9. Estudo de Caso

A pesquisa apresenta em seu estudo de caso, os dados retirados de uma empresa de Transportes Urbanos de Natal para identificar e propor soluções com objetivo de reduzir custos com horas extras do setor de operações utilizando a ferramenta da auditoria interna.

Logo abaixo é apresentada a coleta de dados para iniciar a auditoria.

10. Coleta de dados

As informações necessárias para a realização deste projeto foram obtidas através de análise de relatórios estatísticos, tais relatórios tiveram papel fundamental para identificar problemas operacionais que impactam diretamente no resultado e no custo indevido da folha de pagamento da empresa mencionada. Foram realizadas reuniões com o Supervisor de Planejamento e o Gerente operacional da empresa, a fim de propor soluções que exerçam trabalho de melhoria contínua no processo de controle e auditoria com ênfase na redução de custos com horas excedentes no setor operacional.

11. Análise da auditoria no setor operacional

Esta análise apresenta os estudos relacionados às linhas e os funcionários que apresentavam os altos índices de horas extras indevidas do setor de operação, bem como a análise dos pontos relevantes de cada controle.

12. Situação inicial da empresa

A empresa encontrava-se passando por diversas mudanças devido à venda para outro grupo empresarial. Com essas alterações a Y Transportes LTDA passou a ser uma filial, tendo que se adequar aos novos processos administrativos e operacionais do novo grupo. Dentre os novos processos para melhorar a estrutura organizacional, surgiu à ideia da criação de uma auditoria interna para controlar os custos indevidos com horas extras no setor operacional que era considerado o maior setor da empresa e apresentava o maior índice de custos indevidos.

Ao iniciar a auditoria, foram diagnosticadas as principais linhas e os funcionários do setor operacional que apresentavam os maiores índices de horas excedentes além do programado pela empresa.

| Y TRANSPORTES LTDA - LINHAS COM HORAS EXCEDENTES ACIMA DE 7:20 | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|
| LINHAS | SITUAÇÃO ATUAL | | |
| | MOTORISTA | COBRADOR | TOTAL |
| A | 6,55 | 5,3 | 11,85 |
| B | 13,05 | 11,45 | 24,5 |
| C | 7,45 | 1 | 8,45 |
| D | 10,35 | 8,55 | 18,9 |
| E | 9,3 | 0 | 9,3 |
| F | 8,2 | 0 | 8,2 |
| G | 17,15 | 0 | 17,15 |
| H | 3,5 | 0 | 3,5 |
| I | 14,5 | 13,3 | 27,8 |
| J | 29,08 | 0 | 29,08 |
| L | 6,2 | 0 | 6,2 |
| M | 22,45 | 14 | 36,45 |
| N | 11,55 | 0 | 11,55 |
| O | 28,3 | 25,5 | 53,8 |
| P | 19 | 17,45 | 36,45 |
| Q | 13,5 | 11,4 | 24,9 |
| R | 10,28 | 7,53 | 17,81 |
| S | 7,35 | 0 | 7,35 |
| T | 13,05 | 0 | 13,05 |
| U | 21,05 | 0 | 21,05 |
| V | 6,25 | 0 | 6,25 |
| TOTAL | 278,11 | 115,48 | 393,59 |

FONTE: ELABORADO PELO PRÓPRIO AUTOR/2016.

No quadro acima é informado à situação atual da empresa Y Transportes LTDA, foram analisadas as linhas com maiores índices de horas excedentes da empresa por função para ser trabalhado na auditoria. Foi identificado que os motoristas apresentam em média 278,11 horas extras e os

cobradores 115,48 horas, totalizando 393,59 horas extras por dia útil. Com essa quantidade horas excedentes a estimativa de custo mensal com horas excedentes para empresa estava em média de 15.000 (quinze mil) reais por mês, valor muito alto para a folha de pagamento de uma empresa de médio porte. Essa estimativa é tomando com base se forem os custos com as horas programadas, porém com as constantes alterações do trânsito no dia a dia a quantidade de horas excedentes além do orçado passa a ser bem maior do que o programado pela empresa.

Baseado nesse primeiro relatório surgiu à necessidade de realizar um estudo para identificar formas de reduzir custos indevidos, acompanhando as linhas e os funcionários do setor operacional da empresa que apresentavam programação horária com altos índices de horas excedentes e criar rotinas de otimização e redução de custos.

| Y TRANSPORTES LTDA - LINHAS COM HORAS EXCEDENTES ACIMA DE 7:20 - REESTRUTURAÇÃO | | | | | | | | | | |
|---|----------|--------|--------|----------------|-------|--------|-----------|--------|---------|-------|
| LINHAS | DIA ÚTIL | | | | | | | | | |
| | ATUAL | | | REESTRUTURAÇÃO | | | DIFERENÇA | | | |
| | MOT | COB | TOTAL | MOT | COB | TOTAL | MOT | COB | DIF TOT | DIF % |
| A | 6,55 | 5,3 | 11,85 | 2 | 1,45 | 3,45 | -4,55 | -3,85 | -8,4 | -71% |
| B | 13,05 | 11,45 | 24,5 | 7,3 | 6,1 | 13,4 | -5,75 | -5,35 | -11,1 | -45% |
| C | 7,45 | 1 | 8,45 | 5,2 | 1,05 | 6,25 | -2,25 | 0,05 | -2,2 | -26% |
| D | 10,35 | 8,55 | 18,9 | 4,1 | 2,3 | 6,4 | -6,25 | -6,25 | -12,5 | -66% |
| E | 9,3 | 0 | 9,3 | 7,05 | 0 | 7,05 | -2,25 | 0 | -2,25 | -24% |
| F | 8,2 | 0 | 8,2 | 4,15 | 0 | 4,15 | -4,05 | 0 | -4,05 | -49% |
| G | 17,15 | 0 | 17,15 | 10,1 | 0 | 10,1 | -7,05 | 0 | -7,05 | -41% |
| H | 3,5 | 0 | 3,5 | 2,05 | 0 | 2,05 | -1,45 | 0 | -1,45 | -41% |
| I | 14,5 | 13,3 | 27,8 | 8,05 | 7,05 | 15,1 | -6,45 | -6,25 | -12,7 | -46% |
| J | 29,08 | 0 | 29,08 | 20,38 | 0 | 20,38 | -8,7 | 0 | -8,7 | -30% |
| L | 6,2 | 0 | 6,2 | 4,55 | 0 | 4,55 | -1,65 | 0 | -1,65 | -27% |
| M | 22,45 | 14 | 36,45 | 12,4 | 7,2 | 19,6 | -10,05 | -6,8 | -16,85 | -46% |
| N | 11,55 | 0 | 11,55 | 6,35 | 0 | 6,35 | -5,2 | 0 | -5,2 | -45% |
| O | 28,3 | 25,5 | 53,8 | 16,48 | 15,48 | 31,96 | -11,82 | -10,02 | -21,84 | -41% |
| P | 19 | 17,45 | 36,45 | 11,55 | 10,15 | 21,7 | -7,45 | -7,3 | -14,75 | -40% |
| Q | 13,5 | 11,4 | 24,9 | 6,25 | 4,55 | 10,8 | -7,25 | -6,85 | -14,1 | -57% |
| R | 10,28 | 7,53 | 17,81 | 7,05 | 5,05 | 12,1 | -3,23 | -2,48 | -5,71 | -32% |
| S | 7,35 | 0 | 7,35 | 4,15 | 0 | 4,15 | -3,2 | 0 | -3,2 | -44% |
| T | 13,05 | 0 | 13,05 | 10,15 | 0 | 10,15 | -2,9 | 0 | -2,9 | -22% |
| U | 21,05 | 0 | 21,05 | 15,45 | 0 | 15,45 | -5,6 | 0 | -5,6 | -27% |
| V | 6,25 | 0 | 6,25 | 4,35 | 0 | 4,35 | -1,9 | 0 | -1,9 | -30% |
| TOTAL | 278,11 | 115,48 | 393,59 | 169,11 | 60,38 | 229,49 | -109 | -55,1 | -164,1 | -42% |

FONTE: ELABORADO PELO PRÓPRIO AUTOR/2016.

Após identificar as linhas que apresentavam os maiores índices de horas excedentes, foi preciso ajustar as jornadas de trabalho dos funcionários para reduzir horas extras. No quadro acima, mostra um comparativo das horas excedentes por linha com a situação atual da empresa e após a reestruturação

das jornadas de trabalho dos funcionários. É possível observar que cada linha da empresa sofreu uma redução horas extras em média de 40% nas horas programadas. Com essa redução de horas extras no programado a empresa passou a reduzir em média 8.000 (oito mil reais por mês). O custo inicial era de 15.000 (quinze mil) com essa redução a empresa passou a ter um custo mensal de apenas 7.000 (sete mil) reais por mês. Redução de 47% nos custos mensais com horas extras na folha de pagamento da Y Transportes LTDA.

Além desse estudo que foi identificado as linhas com maiores índices de horas excedentes também foi preciso realizar um trabalho focado nos funcionários que não cumprem a carga horária programada pela empresa.

Abaixo segue um breve resumo de auditoria sobre alguns funcionários que ultrapassam as jornadas de trabalho programadas pela empresa.

| PROGRAMAÇÃO DE CARGA HORÁRIA | | | | | | | |
|------------------------------|------------|-----------|--------|-----------|-------|-------|---------------|
| LINHAS | SITUAÇÃO | MATRICULA | INÍCIO | INTERVALO | | FIM | JORNADA TOTAL |
| A | PROGRAMADO | 8888 | 06:30 | 08:00 | 09:00 | 14:50 | 07:20 |
| A | REALIZADO | 8888 | 06:30 | 08:30 | 09:10 | 15:30 | 08:20 |
| DIF | - | - | - | - | - | - | 01:00 |
| B | PROGRAMADO | 7777 | 05:00 | 07:00 | 08:00 | 13:20 | 07:20 |
| B | REALIZADO | 7777 | 05:00 | 07:20 | 08:20 | 14:00 | 08:00 |
| DIF | - | - | - | - | - | - | 00:40 |
| C | PROGRAMADO | 6666 | 06:00 | 09:00 | 10:00 | 14:20 | 07:20 |
| C | REALIZADO | 6666 | 06:10 | 09:30 | 10:00 | 15:50 | 09:10 |
| DIF | - | - | - | - | - | - | 01:50 |

FONTE: ELABORADO PELO PRÓPRIO AUTOR/2016.

No quadro acima mostra a análise de três funcionários da empresa que não cumpriu a carga horária programada. O funcionário de matrícula 8888 ultrapassou 01:00 (uma hora) além do programado, o funcionário 7777 ultrapassou 00:40 (quarenta minutos) além do programado e o funcionário 6666 ultrapassou 01:50 (uma hora e cinquenta minutos) além do programado. Após essa análise foi preciso auditar as jornadas desses funcionários diariamente para identificar o problema pelo qual esses funcionários não conseguem cumprir a carga horária programada. O motivo que esses funcionários ultrapassaram horas extras foi devido complicações no trânsito, que é muito comum em empresas de transportes urbanos. Mediante essa situação foi preciso criar uma auditoria para monitorar esses funcionários e a

partir daí identificar uma forma da empresa não acrescentar mais esse custo na folha de pagamento.

Da mesma forma que existe programação de jornadas de trabalho com carga horária acima de 07:20 (sete horas e vinte minutos), também existe programação com jornadas inferior a 07:20. Após essa análise surgiu à ideia de inverter semanalmente os horários das jornadas dos operadores que apresentaram horas extras com os funcionários que apresentaram horas ociosas (jornadas inferiores a carga horária de 07:20). Com essa rotina foi possível monitorar os operadores que ultrapassavam horas extras e os operadores que não completavam a carga horária padrão. Uma semana o funcionário trabalha com carga horária superior a 07:20 minutos e na outra inferior a 07:20. Com esse procedimento as horas extras que eram ultrapassadas em uma semana passam a ser compensadas na semana seguinte quando o funcionário passar a trabalhar em uma carga horária inferior.

Com esse processo de auditoria e controle a empresa conseguiu em média uma redução de mais de 10.000 (dez mil reais) mensalmente na folha de pagamento.

13. Conclusões

Ao finalizar este estudo é possível concluir que os objetivos propostos foram bem atendidos, foram utilizadas provas documentais criadas e analisadas pelo autor. Observa-se que através da auditoria na empresa obteve uma significativa melhoria na redução de custos com horas extras na folha de pagamento após a implementação da auditoria interna na área do setor operacional.

Somando a redução de horas excedentes de 8.000 mil reais do primeiro estudo com mais 10.000 (dez mil) reais do segundo estudo, a empresa passou a reduzir em média 18.000 (dezoito mil) reais por mês. O custo inicial da empresa com horas excedentes no setor operacional era em média de 38.000 (trinta e oito) mil reais por mês, após o início da auditoria e criação das rotinas de redução de custos a empresa passou a ter em média redução de 53% nos custos com horas excedentes na folha de pagamento.

A melhoria dos controles internos foi atestada por empresa de auditoria independente, em ambos os momentos utilizados para comparação.

Os objetivos foram alcançados na empresa estudada, como o aumento da eficiência e eficácia das operações, melhoria da confiabilidade e integridade das informações gerenciais.

É importante dar continuidade das atividades de monitoramento do controle interno da empresa para que possa manter a cultura de controle nos colaboradores e nos respectivos processos organizacionais.

Devido à importância de maior controle e por haver volume de recursos e pessoas envolvidas (motoristas e cobradores) sugere-se realizar novas pesquisas para ajudar a desenvolver e implementar novas técnicas de avaliação da auditoria e de controles.

REFERÊNCIAS

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

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral e básica**. Ijuí: UNIJUI, 2005.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G.; tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPIGLIA, Américo O.; CAMPIGLIA, Osvaldo R.. Controles de gestão: **Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAM, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. [s.l.]: Mc. Graw - Hill do Brasil, 1983.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Internal Control – Integrated Framework*. New Jersey: COSO, 1992.

COOK, J.W.; WINKLE, G.M. **Auditoria: Filosofia e Técnica**. 1.ed., São Paulo: Saraiva, 1979.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 781/95 de 24 de março de. Aprova a NBC P 3 – Normas Profissionais do Auditor Interno. Disponível em: < [http:// www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br) > acesso em 15/10/2016.

CLT, **Legislação e Constituição Federal**. Ed. Saraiva, 2006.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas , 2002. 468p.

Google acadêmico – Artigos.

GUIMARÃES, Rafaela S.. A Importância do Controle Interno para Êxito das Empresas. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília: CFC. Jan./Fev. 2001.

IMONIANA, Joshua O.; NOHARA, Jouliana J.. **Cognição da Estrutura de Controle Interno: uma Pesquisa Exploratória**. ENANPAD. 2004.

MAUTZ, R. K. **Princípios de Auditoria**. Tradução e adaptação técnica de Hilário Franco, São Paulo: Atlas, 1987.

MELLO, Agostinho de Oliveira. **Auditoria Interna**. Disponível em: < <http://www.auditoriainterna.com.br> > acesso em 10/10/2016

MIGLIAVACCA, Paulo N.. **Controles Internos nas organizações**. 2. ed. São Paulo:Edicta, 2004.

PAULA, Maria Gorete Miranda Almeida. **Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, Ricardo (2000). *Adeus ao trabalho*. 7. ed. Campinas – SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

RIBEIRO, Heliton José. *Percepção Sobre o Processo de Modernização da Auditoria Interna no Instituto Nacional de Seguro Social: Estudo de Caso da Auditoria Regional do Rio de Janeiro*. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis– Faculdade de Administração e Finanças. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Maringá, n. 03, p.33-44, jan./jun. 2004. Semestral.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszksat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: EDUFSC, 2001.

VIEIRA, Eusélia Pavéglio, **Apostila de Auditoria Operacional e de Gestão**, 2010, p. 166.