



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO GRUPO
REDECOMPRAS SUPERMERCADOS – CAMPINA GRANDE – PB**

POLLYENE DE TÁSSIA NEVES SANTOS

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

POLLYENE DE TÁSSIA NEVES SANTOS

**AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO GRUPO
REDECOMPRAS SUPERMERCADOS – CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia,
apresentado à Unidade Acadêmica de Administração
e Contabilidade – UAAC, Curso de Administração
da Universidade Federal de Campina Grande –
UFCG, em cumprimento às exigências para a
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

CAMPINA GRANDE – PB

2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Pollyene de Tássia Neves Santos
Aluna

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

2014

POLLYENE DE TÁSSIA NEVES SANTOS

**AUDITORIA INTERNA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO GRUPO
REDECOMPRAS SUPERMERCADOS – CAMPINA GRANDE – PB**

Relatório aprovado em: _____ / _____ / _____

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Orientadora

Luciene Alencar Firmo
Examinadora

Darcon Sousa
Examinador

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

Dedico este trabalho a minha base: minha mãe Alana, meu pai Paulo e minha irmã Pollyana, que desde o início da minha caminhada acadêmica estiveram ao meu lado contribuindo e torcendo por essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Em primeiro lugar a Deus, por seu amor infinito. Por me conceder paciência, sabedoria, fé, esperança e por me iluminar em toda trajetória.

A minha mãe Alana, por cada oração, pelo incentivo e orientações nas horas difíceis, de desânimo e de cansaço. Ao meu Pai Paulo, que mesmo com todas as dificuldades me apoiou e me fortaleceu nos momentos mais importantes. A minha irmã Pollyana, pela contribuição ao realizar o trabalho, companheirismo e por todo amor que me dedica.

Às minhas amigas Maria Juliana e Luciana, por me auxiliarem no desenvolver da pesquisa e, principalmente, por me acompanhar em toda formação acadêmica e pessoal, durante todos esses anos do curso. Ao meu amigo Alysson Rocha pelo apoio e auxílio concedido nas traduções.

Aos meus amigos e irmãs em Cristo pelas angústias compartilhadas, e pelas palavras de força, incentivo e conforto.

À minha orientadora Patrícia, pela confiança, apoio, dedicação, incentivo e principalmente, pela paciência durante a realização deste trabalho. Por toda gentileza e por acreditar em minha capacidade.

A todos os professores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, por toda contribuição fornecida tanto para o meu crescimento profissional como para o pessoal, como também aos que me deram força e ânimo. Em especial ao Professor Darcon, que me fez perceber que sou capaz e pelas palavras iniciais que não me fizeram desistir.

Ao Grupo RedeCompras, pela oportunidade, pela confiança e pela contribuição. Aos seus gestores, a todos que contribuíram e que disponibilizaram todas as informações necessárias para concluir meu trabalho de pesquisa.

A todos os colegas de curso e aos que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

OBRIGADA!

“Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis.”
Bertolt Brecht.

SANTOS, P. de T. N. **Auditoria Interna como instrumento de controle no Grupo RedeCompras Supermercados – Campina Grande – PB.** 71 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2014.

RESUMO

O objetivo do Controle Interno é garantir a transmissão de informações confiáveis e disponíveis no momento oportuno, mobilizar os responsáveis a focar suas atividades nos resultados, como também, garantir um auxílio nas observações de regras e regulamentos aplicados na empresa. Esse Controle Interno é avaliado pela Auditoria Interna que é responsável pela verificação dos padrões estabelecidos pela Alta Administração e se os mesmos estão sendo cumpridos, como também recomendar ações preventivas e corretivas evitando eventuais ocorridos inesperados. Dessa maneira, o objetivo principal deste trabalho é o de analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras, um Grupo de supermercados localizado na cidade de Campina Grande - PB. Para tanto, metodologicamente, optou-se por um estudo de caso, de natureza descritiva, com o tratamento dos dados realizado de forma qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados a observação direta, entrevistas e aplicação de questionários. Os resultados evidenciaram que os principais problemas e dificuldades enfrentados pela Auditoria Interna estão relacionados às falhas do sistema, considerando os erros identificados no controle das mercadorias em estoque. Também foi constatada a falta de um conhecimento prévio e da aplicação de políticas de controle interno para os colaboradores, tanto do departamento como do Grupo.

Palavras-chave: Funções Administrativas. Controle. Controle Interno. Auditoria Interna.

SANTOS, P. de T. N. **Auditoria Interna como instrumento de controle no Grupo RedeCompras Supermercados – Campina Grande – PB.** 71 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2014.

ABSTRAT

The purpose of internal control is to ensure the transmission of reliable and available information timely, mobilize the leaders to focus its activities on the results, and also help observations of rules and regulations applied in the company. This Internal Control is assessed by the Internal Audit which is responsible for checking the standards set by senior management and whether they are being accomplished, as well as recommending corrective and preventive actions to avoid any unexpected events. Thus, the main objective of this work is to analyze the control Internal Audit activities of the RedeCompras Group's, a group of supermarkets located in the city of Campina Grande - PB. For that, methodologically, we chose a descriptive casing, with a qualitative data processing performed, using as instruments to collect data direct observation, interviews and questionnaires. The results showed that the main problems and difficulties faced by Internal Audit are related to system failures, considering the errors identified in the control of goods in stock. It was also noted the lack of prior knowledge and the implementation of internal control policies for employees, both the department and the Group .

Keywords: Administrative Functions. Control. Internal Control. Internal Audit.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Empresas do Grupo RedeCompras.....	19
FIGURA 02	Organograma do grupo.....	19
FIGURA 03	Estrutura inicial da Auditoria Interna.....	22
FIGURA 04	Administração por objetivos como um processo de planejamento e controle.....	27
FIGURA 05	Processo de Controle.....	30
FIGURA 06	Os Tipos de Padrões.....	31
FIGURA 07	Ciclo PDCA.....	38

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Categorias de Produtos Oferecidos pelo Grupo.....	21
QUADRO 02	Controle nos três níveis da Organização.....	29
QUADRO 03	Quadro de variáveis das entrevistas.....	43
QUADRO 04	Quadro de variáveis do questionário.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIBRA – Instituto de Auditores Internos do Brasil

DP – Departamento Pessoal

ECF – Emissor de Cupom Fiscal

PB – Paraíba

RH – Recursos Humanos

RM – Recebedores de Mercadoria

SI – Sistema da Informação

SIG – Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

TI – Tecnologia da Informação

XML – Extensive Markup Language

NFe – Nota Fiscal Eletrônica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos da Pesquisa	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.2.3 Justificativa	16
1.3 Estrutura do Trabalho	17
2 A EMPRESA	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
3.1 Administração: importância, conceitos e funções.	24
3.2 A função de controle organizacional	26
3.2.1 O processo de controle	30
3.2.2. Tipos de controles.....	33
3.2.3 Instrumentos de controle	34
3.3 Controle Interno.....	35
3.4 Auditoria Interna.....	36
3.5 Relação entre Controle Interno e Auditoria Interna	39
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	41
4.2 caracterização do Ambiente e sujeitos da pesquisa	41
4.3 Dados da pesquisa	42
4.4 Instrumento de coleta de dados	42
4.5 organização, tratamento e análise dos dados	45
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 Perfil dos entrevistados.....	47
5.2 Motivações para a criação da Auditoria Interna no Grupo RedeCompras	49
5.3 Descrição das atividades e ferramentas utilizadas pela Auditoria Interna	50
5.4 Identificação dos principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades no setor	54
5.5 Descrever os principais resultados alcançados pelo setor	57
5.6 Propor melhorias no desempenho das atividades de auditoria.	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

No mundo corporativo atual, cada dia mais dinâmico e competitivo e no auge da globalização, o papel do administrador é fundamental para a empresa. Organizações necessitam de pessoas que estejam capacitadas, preparadas, aptas às mudanças, dinâmicas e ágeis à tomada de decisão, para que dessa maneira possa garantir o sucesso da organização. Assim a administração se faz importante para que os melhores caminhos sejam seguidos de forma que possa garantir um bom desempenho para a empresa.

Segundo o francês Henry Fayol, clássico teórico do pensamento administrativo do início do século XX, administração pode ser definida como um processo dinâmico o qual deve abranger as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, sendo essas executadas de forma interligadas (SOBRAL; PECI, 2010).

Sem desconsiderar a importância das demais funções organizacionais, a função de controle tem se destacado como necessidade organizacional diante da quantidade e variedade de informações, de procedimentos e de materiais que transitam dentro de uma empresa. É de grande importância para o gestor conhecer e controlar o seu negócio, considerando que parte dos problemas, falhas e fraudes existentes na empresa surgem pelo fato da ausência de conhecimento das atividades empresariais.

As empresas nos dias atuais, cada vez mais vivenciam momento em que se deparam com grandes desafios, em que o mercado esta cada vez mais exigente, cheio de incertezas, grande concorrência e até lucros baixos. Diante disso, o controle interno dá esse suporte, principalmente relacionado às áreas: financeira, administrativa e operacional.

O administrador deve estar sempre em busca de técnicas que o levem a conceitos da administração moderna, obtendo cada vez mais resultados que agreguem valor a empresa. Dentre as técnicas existentes, com a intenção de auxiliar a alta administração, a Auditoria se destaca como uma atividade eficiente de controle e proporciona apoio aos administradores.

Segundo Moraes (2001), a Auditoria consiste na análise das atividades realizadas na organização, a fim de verificar a sua precisão e efetividade. A execução das atividades de auditoria é realizada por pessoas que não pertencem ao setor que será averiguado e, dessa maneira, pode ser classificada como Auditoria Externa e Interna. A Auditoria Externa é

caracterizada pela execução realizada por um Grupo de auditores que não pertencem à empresa; já a Auditoria Interna, é composta por um Grupo de pessoas selecionadas que já pertencem ao quadro de funcionários da empresa (MORAES, op. cit.).

Independente do tipo, a Auditoria tem por função analisar as estruturas de controles internos, contábeis e administrativos com a finalidade de aumentar a eficiência operacional e financeira e resguardar o patrimônio. Assim, os auditores têm por responsabilidade auxiliar a administração fornecendo análises, avaliações e informações referentes às atividades da empresa.

Especificamente em relação à Auditoria Interna, segundo Academia Person (2011), o objetivo da Auditoria Interna é evitar ou eliminar erros e fraudes, que provoquem atitudes prejudiciais ao desenvolver das atividades. Complementando, para Attie (1987), a Auditoria Interna convence a os administradores a auxiliá-los na melhoria dos negócios, permitindo a identificação dos problemas e sugerindo as devidas correções. Portanto, ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia a dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Recentemente o departamento de Auditoria Interna foi implementado no Grupo RedeCompras, um Grupo de supermercados localizado na cidade de Campina Grande - PB. Este trabalho se concretizou em uma oportunidade de estágio e de investigação do seguinte problema de pesquisa: **Como são desenvolvidas as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras Supermercados?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Se configurando como um relatório de estágio, o objetivo principal deste trabalho é o de **analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras**, um Grupo de supermercados localizado na cidade de Campina Grande - PB.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar as motivações para a criação da auditoria;
- Descrever as atividades e ferramentas utilizadas pela auditoria;
- Identificar os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades;
- Descrever os principais resultados alcançados pelo setor;
- Propor melhorias no desempenho das atividades de auditoria.

1.2.3 Justificativa

Considerando a recente implantação da Auditoria Interna no Grupo RedeCompras, e a necessidade em obter um controle nas atividades desenvolvidas pelo Grupo, o trabalho de pesquisa é de grande importância para estudar o benefício gerado pela Auditoria Interna com a utilização das ferramentas de controle.

Além do Grupo se beneficiar com o estudo realizado, os colaboradores, fornecedores e clientes também terão benefício sobre a pesquisa, considerando que também sofrem impactos sob o controle do Grupo, já que os resultados que poderão produzir é a confiabilidade por parte dos clientes e fornecedores e uma maior organização nos setores do Grupo.

Sendo considerada uma nova forma de controle para o Grupo, os resultados poderão influenciar também outras empresas, que não possuem esse método de controle, a utilizar as ferramentas disponíveis para uma maior organização da sua empresa.

Outro benefício desse trabalho é o fato de ser decorrente de uma atividade de estágio. O estágio é uma atividade que proporciona uma indispensável aprendizagem, preparando o estudante para a carreira profissional. Ele capacita o aluno para a realidade, permitindo que seja observado como é o funcionamento do mercado de trabalho e as suas dinâmicas, assimilando ao que foi estudado nas atividades acadêmicas. Vivenciar essas atividades em um setor de supermercados, onde as mudanças são constantes, de grande sazonalidade, e que faz-se necessário perceber as necessidades do consumidor, impedindo que aconteça a falta de determinado produto em todas as empresas do Grupo, foi de grande

importância para o crescimento profissional. Observar de perto as necessidades, as negociações e os procedimentos de um Grupo reconhecido na cidade proporcionou uma segurança, preparo e alavancagem nos conhecimentos pessoais e profissionais.

1.3 Estrutura do Trabalho

Como se configura como relatório de estágio, o trabalho segue a seguinte estruturação:

- Capítulo 1: apresenta a introdução, uma forma resumida de expor o que será abordado no decorrer do trabalho, primeiramente foi feita a delimitação do tema e problemas específicos, logo após os objetivos da pesquisa, apresentando os objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa que levou à pesquisa, por fim é apresentada a estrutura do trabalho;
- Capítulo 2: apresenta a caracterização da empresa que foi realizada a pesquisa, permitindo conhecer o ambiente estudado;
- Capítulo 3: refere-se à fundamentação teórica e aborda os seguintes temas: Administração: importância, conceitos e funções, a função de controle organizacional (processo de controle, os tipos de controle e instrumentos de controle), Controle Interno, Auditoria Interna e a relação entre Controle Interno e Auditoria Interna;
- Capítulo 4: trata dos aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, como a caracterização da pesquisa, caracterização do universo e sujeitos da pesquisa, dados da pesquisa, instrumento de coleta de dados e organização, tratamento e análise dos dados;
- Capítulo 5: refere-se à análise dos resultados encontrados, abordando os dados gerais dos respondentes, as motivações para a criação da Auditoria Interna no Grupo, as atividades e ferramentas utilizadas pela Auditoria Interna, os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades, os principais resultados alcançados pelo setor e as propostas melhorias no desempenho das atividades de auditoria;
- Capítulo 6: apresenta as considerações finais do trabalho, o que foi concluído na pesquisa realizada.

2 A EMPRESA

Historicamente no Brasil, o pioneiro no ramo supermercadista surgiu em 24 de agosto de 1953, na cidade de São Paulo. A chegada dos supermercados ajudou o país em meio a uma época de agitação econômica e social. E com eles surgiram as necessidades em inovar, investir no marketing, em pessoas, propaganda, layout, oferecer os melhores e mais diversos produtos, assegurar as atividades realizadas, dentre outras (ARAÚJO, 2012).

Na cidade de Campina Grande também houve uma modernização no setor comercial com inovações principalmente após a década de 1960. O comércio atacadista teve um declínio e multiplicaram-se as atividades do ramo. Começaram a se expandir os mercados de médio e grande porte (mercadinhos e supermercados), criando assim, uma nova e moderna forma de consumo. Essas formas modernas do comércio tiveram como obstáculos as feiras da cidade que resistiram à ampliação dos supermercados e cresceram também dentro dos espaços do comércio popular (DINIZ; CASTILHO, 2009).

Diante dos grandes impulsos que o setor do comércio em Campina Grande se submeteu, dos grandes avanços e do crescimento competitivo nessa área comercial, em 1991 começou a operar um pequeno supermercado, denominado de “O Barateiro”, que surgiu a partir da união familiar dos irmãos Farias e posteriormente foi substituído por “Rede Compras”. Dessa maneira, o trabalho de estágio foi desenvolvido no Grupo de Supermercados RedeCompras, que em 1994 se expandiu, tendo a sua segunda loja inaugurada, situada à Rua Coronel João Lourenço Porto. E, posteriormente, a terceira loja, situada à Rua Marcílio Dias (na Feira Central), logo depois mais duas lojas foram inauguradas, totalizando assim, cinco lojas: “Rede Compras Supermercados I, II e III”, “RedeBairro Supermercado”, situado à Rua Olindina Pereira dos Santos - Malvinas e “Pexinxa Supermercado”, situada à Rua Afonso Campo, estas em ordem de fundação.

Assim, os supermercados do Grupo atuam no mercado paraibano há cerca de 20 anos e o mais recente investimento, em 2012, foi o Centro de Distribuição Campina Comércio de Alimentos, que tem como objetivo a melhoria da logística das lojas do Grupo e o atendimento a clientes que compram em atacado, o Centro de Distribuição está localizado no bairro do Catolé, em Campina Grande – PB.

Para uma melhor visualização a figura 01 apresenta as logomarcas e as lojas que formam o Grupo RedeCompras (exceto do Campina Comércio), conforme as ordens de fundações.

Figura 01 – Empresas do Grupo RedeCompras

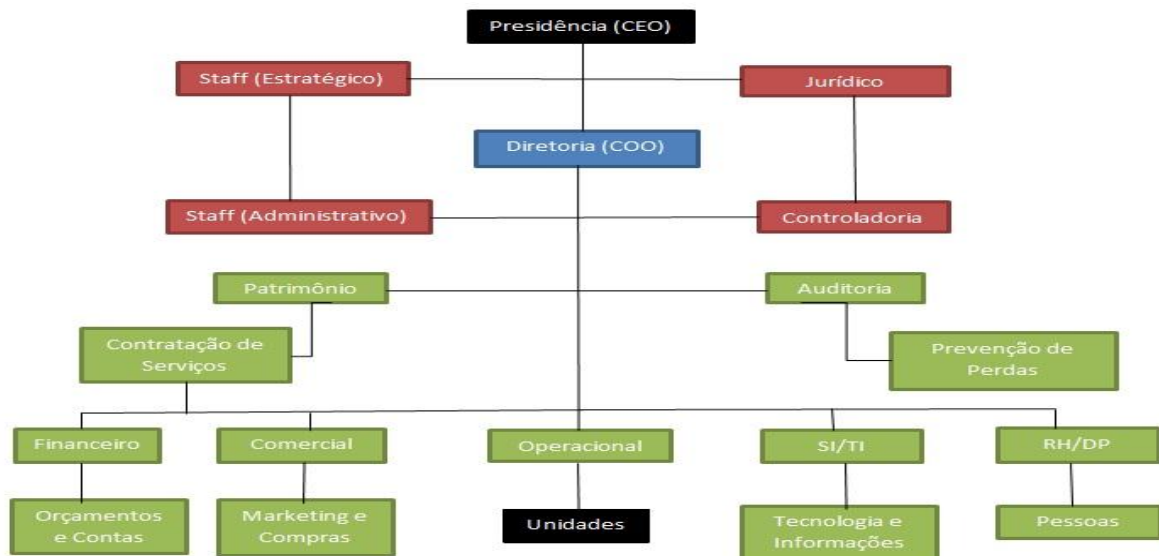


Fonte: Dados do Grupo

Estruturalmente, o Grupo conta com seis membros, um no cargo de Presidente, um no cargo de Diretor Superintendente, um no cargo de Gerente de TI, um como Gerente de Manutenção e dois sócios proprietários.

Em sua totalidade, o Grupo conta com aproximadamente 535 colaboradores, divididos em mais de 60 cargos registrados e em vários departamentos. Conforme organograma da figura 02, disponibilizado pelo Grupo, mas que recentemente está passando por algumas modificações:

Figura 02 – Organograma do Grupo



Fonte: Dados do Grupo

De acordo com o Código de Ética do Grupo RedeCompras, o Grupo tem como missão superar as expectativas de compra dos clientes, tentando sempre oferecer preços baixos, excelência no atendimento, variedade de produtos e qualidade nos serviços prestados. E como visão, ser reconhecida como o melhor Grupo Varejista do Estado da Paraíba, utilizando-se de infraestruturas adequadas e práticas sustentáveis, e apoiado por colaboradores comprometidos e fornecedores verdadeiramente parceiros.

Para alcançar sua missão e visão, o Grupo RedeCompras foca o seu trabalho em três tipos de mercado: o de vendas em atacado, voltada para clientes que buscam comprar em grandes quantidades; o comércio central atendendo os consumidores da classe A, B e C e o comércio de bairros, visando também atender os consumidores nos bairros da cidade de Campina Grande.

As ações desenvolvidas pelo Grupo têm como objetivos:

- Melhorar as circunstâncias das negociações junto aos fornecedores;
- Ter acesso a grandes indústrias;
- Aumentar as vendas e o faturamento;
- Evoluir o mix de produtos;
- Melhorar a visibilidade de mercado;
- Superar a concorrência e;
- Se estabelecer cada vez mais no mercado.

Considerando os principais produtos oferecidos ao cliente, o Grupo RedeCompras lida com alimentos em geral, produtos de limpeza, higiene e perfumaria, bebidas, produtos de bazar e papelaria, e produtos de utilidades do lar. Divididos por categorias e subcategorias, conforme o quadro 01:

Quadro 01 – Categorias de produtos oferecidos pelo Grupo

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
BAZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Auto Shop; • Casa e Diversos; • Descartáveis; • Manutenção e Jardim; • Papelaria Geral; • Pet Shop; • Tabacaria; • Têxtil.
HIGIENE E PERFUMARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene e Saúde; • Higiene Bucal; • Linha Infantil; • Perfumaria Geral; • Produtos de Cabelo; • Produtos Corpo e Rosto.
LIMPEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorios para Limpeza; • Cuidados com louça, panela; • Desinfetante; • Desodorizante; • Inseticida; • Lavanderia; • Limpeza de Piso; • Limpeza Geral; • Lustra Móveis; • Papel Higiênico; • Tratamento para Calçados.
MERCEARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos; • Bebidas.
PERECÍVEIS	<ul style="list-style-type: none"> • Açougue; • Congelados; • Frios; • Hortifrutigranjeiros; • Laticínios; • Padaria; • Peixaria.

Fonte: Dados da Grupo

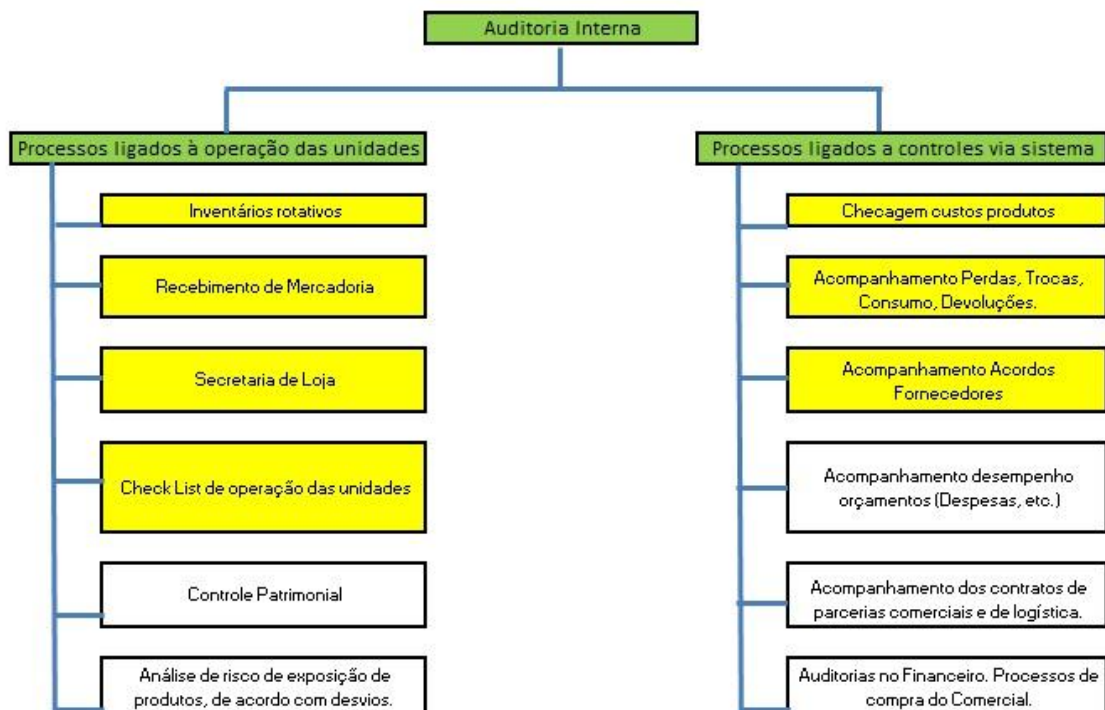
Dentre os diversos setores existentes no Grupo, o departamento que originou o interesse da pesquisa foi o de Auditoria Interna, considerando a oportunidade de estágio concedida e a grande importância que o setor tem no processo decisório e à frente do Grupo.

O setor Auditoria Interna do Grupo RedeCompras teve início de suas atividades em maio de 2012, sendo efetivado em agosto do mesmo ano. Hoje o departamento conta com 8 (oito) funcionários, onde cada um desempenha separadamente as suas atividades. De acordo

com o organograma (Figura 02), o setor fica abaixo hierarquicamente da presidência e da diretoria.

A Auditoria Interna assessora a administração quanto ao desenvolver das atividades atribuídas aos outros setores. Inicialmente o setor de Auditoria Interna estava dividido conforme a figura 03, atualmente o setor passou por algumas mudanças, mas através figura se pode observar as atividades realizadas pelo setor conforme os processos relacionados às operações das unidades, como também os processos referentes aos controles ligados ao sistema.

Figura 03: Estrutura Inicial da Auditoria Interna



Fonte: Dados do Grupo

A Auditoria Interna é um departamento que exige a colaboração dos outros setores, de forma a complementar e disponibilizar informações necessárias para que assim os erros e falhas mais pertinentes possam ser identificados. As informações geradas pelos departamentos são disponibilizadas e transmitidas entre setores através de um banco de dados integrado: o Grupo utiliza um software SIG (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial), um sistema que utiliza conceitos avançados empresariais visando simplificar e agilizar processos operacionais. Utiliza ferramentas capazes de analisar informações sobre compras, vendas,

lucratividade, estoques, rupturas e perdas. Dessa maneira a estrutura e mais detalhes do funcionamento deste setor, serão abordados nos resultados da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo abordará as observações teóricas sobre a função controle começando com uma breve apresentação das funções administrativas e tratando de forma mais detalhada e cuidadosa a função controle. Em seguida o assunto será complementado com levantamentos sobre o Controle Interno e a Auditoria Interna.

3.1 Administração: importância, conceitos e funções

Diante das necessidades do mercado empresarial atual, há uma grande exigência de bons administradores. O ambiente interno e externo possui uma grande complexidade e está propício a diversas mudanças, dessa maneira, o administrador deve utilizar as informações disponíveis conduzindo as empresas da melhor forma possível para que assim se previnam dos riscos ligados ao ambiente externo. De forma que garanta o sucesso da organização, é de grande importância a necessidade de administradores capacitados, que estejam preparados para enfrentar as mudanças e situações que possam surgir dentro de uma organização. Desta forma, a administração se torna importante, pois através dela o profissional estabelece um melhor caminho a ser seguido.

Segundo a definição clássica de Mary Parker Follet *apud* Stoner (1985), administrar é “a arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas”. Bateman (2010, p. 15) ainda acrescenta que “os bons administradores fazem isso tanto com eficiência quanto com eficácia”.

Percebe-se que para que uma atividade seja bem desenvolvida dentro de uma empresa, de forma que alcance os objetivos futuros, existe uma necessidade de que as pessoas que estão à frente das tarefas realizadas sejam motivadas, esforçadas e dedicadas. Moraes (2001) em sua obra conceitua administrar como o estímulo de um Grupo de pessoas no desenvolvimento de suas atividades. A orientação e motivação para que o Grupo caminhe em direção aos objetivos propostos deve partir de cada departamento, sem exceção de nenhum nível da organização.

Chiavenato (2010) considera que administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades necessárias utilizando recursos disponíveis que permitam para

alcançar os objetivos estabelecidos. Sobral e Peci (2010) conceituam que as quatro funções administrativas se combinam, se relacionam e uma causa efeito sobre as outras.

Daft (2010, p.5) também propõe uma definição de Administração: “Administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

Diante da quantidade de decisões que um administrador precisa tomar em sua empresa, e das exigências do mercado atual para que estas sejam realizadas de forma eficiente e eficaz, o gestor no ato de administrar necessita desempenhar funções que contemplam o famoso processo administrativo e que visam apoiar o alcance dos objetivos empresariais. São elas: planejamento, organização, direção e controle.

O **Planejamento** é a primeira função administrativa e, para Daft (2010, p. 5), “é a função administrativa envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e com a decisão sobre as tarefas e o uso de recursos necessários para alcançá-los”. Nessa função, são definidos estratégias e objetivos a serem alcançados à longo, médio e curto prazo, assim como também há a decisão sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Bateman (2010, p.117) complementa que o planejamento “é um esforço intencional que é direcionado e controlado por gerentes que muitas vezes se vale do conhecimento e da experiência de funcionários em toda a organização”. Planejar, portanto é a definição de objetivos, estabelecendo os meios necessários pra torna-los reais, de forma eficiente e eficaz, que estejam de acordo com o que foi desejado.

Organização, como função administrativa, significa a arrumação e acomodação dos recursos de uma empresa com o intuito de alcançar os seus objetivos. Dentre os aspectos envolvidos, ocorre a departamentalização de cargos e divisões de setores, definindo para eles as atividades que deverão ser realizadas e os mecanismos necessários para a sua coordenação (CHIAVENATO, 2010). Além disso serão distribuídas funções, atribuições, responsabilidades e recursos para as pessoas de acordo com suas aptidões, de forma que possibilite o alcance das metas estabelecidas e o funcionamento da organização. Assim, organizar é o processo que ordena as atividades, os caminhos, os departamentos, arrumando o ambiente estrategicamente para que de forma mais elaborada e satisfatória possa chegar ao que foi planejado (MORAES, 2001).

A **direção** tem por essência o comando e a ação das pessoas dentro da organização. Ela lida com a figura das pessoas na empresa, fazendo uma relação com a organização. A direção monitora, lidera, motiva as pessoas, oferecendo um bom ambiente de trabalho, boas condições, conciliam os objetivos do indivíduo com o da empresa e possuem a

habilidade em resolver casuais conflitos (SOBRAL; PECI, 2010). O autor ainda define a liderança como um processo social que dirige e influencia as pessoas na empresa. Sendo assim, direção é o processo de motivar e estimular um conjunto de pessoas. O funcionário em seu ambiente de trabalho precisa enxergar o seu superior como um líder, para que dessa forma sintam-se mais confiante e estimulado com suas atribuições. Existe a necessidade de um líder caminhar junto ao seu subordinado, ser participativo, transmitir o seu conhecimento, e valorizar as ideias do seu grupo. A partir disso, e através dos seus esforços os líderes conseguirão motivar e mobilizar os membros da empresa em direção do alcance dos objetivos.

E por fim, tem-se a função de **Controle**, que de acordo Chiavenato (2010), é uma atividade do processo administrativo capaz de assegurar que as tarefas realizadas pela empresa estão sendo estabelecidas em conformidade com o planejado. Daft (2010) complementa afirmando que controle é uma atividade de monitoração que fiscaliza as atividades desenvolvidas e se estão na direção do que foi planejado. Caso estejam agindo de forma contraditória ao que foi planejado, as medidas de ação corretiva serão tomadas. Essa função, como foco do presente estudo, será mais detalhada posteriormente.

Percebe-se, então, que as funções administrativas atribuem características importantes e indispensáveis para o funcionamento e organização da empresa. Dessa maneira, planejar, organizar, dirigir e controlar possuem uma interação entre elas, uma atividade acaba dependendo da outra.

Sem desmerecer a importância das demais funções, mas como foco de pesquisa é o controle, o tópico que segue tratará de forma mais detalhada o processo controle dentro de uma empresa.

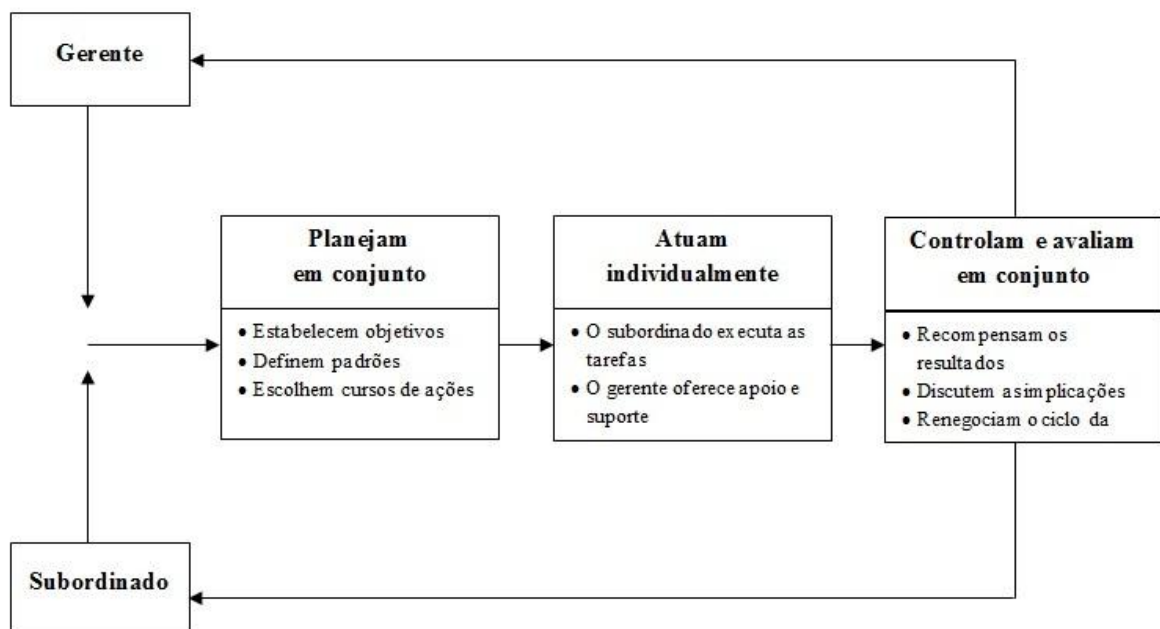
3.2 A função de controle organizacional

Diante da complexidade, dinâmica e diversidade existente no âmbito organizacional, é nítida a necessidade de um instrumento de apoio para a administração de uma empresa que possa garantir que o que foi planejado, será cumprido. Observa-se então, que o controle é o quarto processo das funções administrativas, estando inteiramente ligado com a função planejamento. Chiavenato (2010, p.512) em sua descrição, afirma que não existe controle sem planejamento e descreve que o “controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do

controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”.

A Figura 04 estabelece o ciclo da administração por objetivos, considerando a inter-relação existente entre o planejamento e o controle. No início acontece o planejamento entre o gerente e a sua equipe, que traçam os seus objetivos, caminhos e padrões a seguir. Logo em seguida acontece o momento de colocar em prática individualmente, e, por fim, é realizada uma comparação entre o que foi desempenhado com o que tinham planejado inicialmente. Caso não esteja conforme desejado, alterações serão realizadas, e novas atividades serão planejadas, dando início novamente ao ciclo.

Figura 04 – Administração por objetivos como um processo integrado de planejamento e controle.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 529)

Para Moraes (2001) controlar é uma atividade que complementa as outras três funções administrativas, possibilitando um acompanhamento das tarefas e analisando se o que está sendo realizado confirma e apresenta-se de acordo com os objetivos, se comportando favoravelmente para o alcance do que foi estabelecido. O controle auxilia para que as regras e políticas da empresa que foram estabelecidos previamente estejam conforme ao que está sendo desenvolvido. A autora ainda defende que para que o processo seja bem desempenhado, é necessário a que observação não esteja centralizada apenas no desenvolver das atividades, mas, também, no compromisso individual e grupal dos seus funcionários, na parcela de

colaboração em favor da empresa e no cumprimento de suas obrigações dentro do seu ambiente de trabalho.

Sobral e Peci (2010) define que o controle é importante, pois através dele o sistema organizacional se comporta conforme ao padrão previamente estabelecido. Ele permite a identificação de qualquer erro, fraude, problema ou desvio, agindo de forma ágil na atividade corretiva. É através do comportamento padrão que será avaliado se o desempenho está sendo desenvolvido de acordo com o planejado ou não.

Chiavenato (1994) conceitua o procedimento de controle separadamente, considerando os três níveis de atuação (estratégico, tático e operacional), onde cada um deles possui uma responsabilidade e uma contribuição para a empresa, assumindo papéis diferentes dentro dela. Considerando a grande importância da função controle e sua responsabilidade em medir e estabelecer ações corretivas de forma que assegure que os objetivos da empresa estão sendo alcançados, é, portanto, uma função que certifica aos administradores dos níveis se as atividades desenvolvidas estão colaborando de forma que caminhem na direção correta.

Ainda segundo o autor supracitado, este define o controle no **nível estratégico** como “tratado no nível institucional da empresa e se refere geralmente aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade. Sua dimensão de tempo é o longo prazo. Seu conteúdo é geralmente genérico e sintético” (CHIAVENATO, 1994, p. 435). O nível estratégico, ou nível institucional é caracterizado pelo papel da diretoria, tem por responsabilidade analisar as atividades de forma abrangente que de fato é mais complexa, devido à quantidade de atividades, informações e de tipos de controles existentes na empresa. Para isso, é necessário o auxílio de pessoas que estejam preparadas para acompanhar e realizar as medidas corretivas sempre que perceberem algum desvio do que foi planejado. Wright *et al* (2010, p. 344) acrescentam que “a alta administração utiliza o controle estratégico para manter as dimensões internas da empresa em alinhamento com o ambiente externo”.

A respeito do controle no **nível tático**, Sobral e Peci (2013) afirma que refere-se ao controle designado às áreas funcionais, proporcionando ao gerente da divisão tomar decisões que resolvam os problemas que surjam na sua área de atuação. Dessa maneira, o nível tático trata-se do nível intermediário da empresa, do controle departamental ou gerencial. Enquanto o controle estratégico tem por responsabilidade controlar o que foi planejado no negócio como um todo, o controle tático planeja e elabora meios de controle por departamento.

Já o **controle operacional**, também segundo Chiavenato (1994, p. 478), é: “o subsistema do controle efetuado ao nível mais baixo da organização empresarial; seu conteúdo é específico e voltado para cada tarefa ou operação e é direcionado para curto prazo e para a ação corretiva imediata”. Este controle é realizado ao nível da execução das atividades desempenhadas pelo pessoal pertencente ao quadro operacional da empresa. Neste caso, acontece a divisão do que foi planejado no nível tático, ou seja, as atividades e operações serão monitoradas de formas isoladas e de acordo com o que foi programado.

Sendo assim, a empresa é dividida em três níveis hierárquicos, o nível estratégico, tático e operacional, o quadro 02 disponibiliza os níveis organizacionais, os tipos de controle de cada nível e sua abrangência.

Quadro 02 - O controle nos três níveis da Organização

Nível organizacional	Tipos de controle	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Direcionado a longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado a médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado a curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 513)

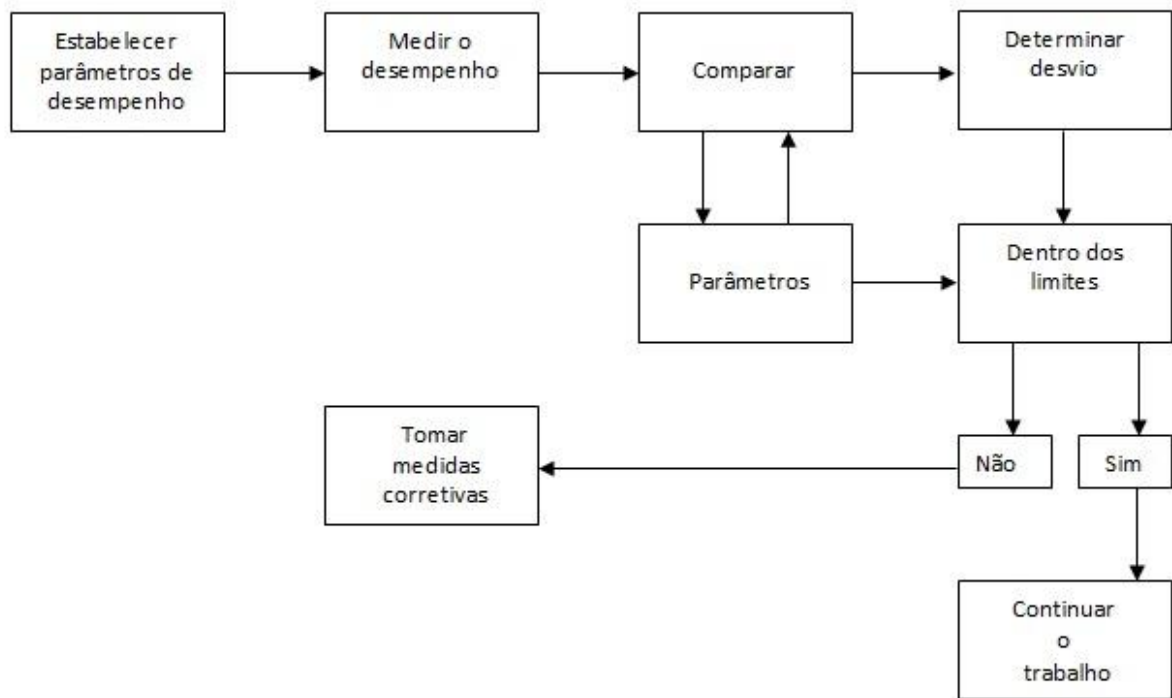
Assim, quando falamos do controle em níveis operacionais, pode-se perceber que as atividades desenvolvidas são planejadas e monitoradas dentro de cada área e competência. Estão interligados entre si, sendo controladas e avaliadas na mesma proporção, sem haver divergência ou acúmulo de responsabilidades em um nível específico. O controle das tarefas deve ser bem executado da base ao topo da empresa.

3.2.1 O Processo de Controle

Com avanço da tecnologia tornou-se mais fácil o processo de gestão de pessoas, possibilitando uma forma aprimorada e simplificada na execução dos processos de controle.

O processo de controle é dividido em quatro etapas, que são responsáveis por garantir a organização que seus objetivos serão alcançados: Estabelecer parâmetros (ou padrões) de desempenho; medir o desempenho; comparar o desempenho com os parâmetros; e, caso necessário no decorrer do processo, as medidas corretivas serão tomadas (SOBRAL; PECCI, 2013), conforme exemplificado na Figura 05.

Figura 05 - Processo de Controle

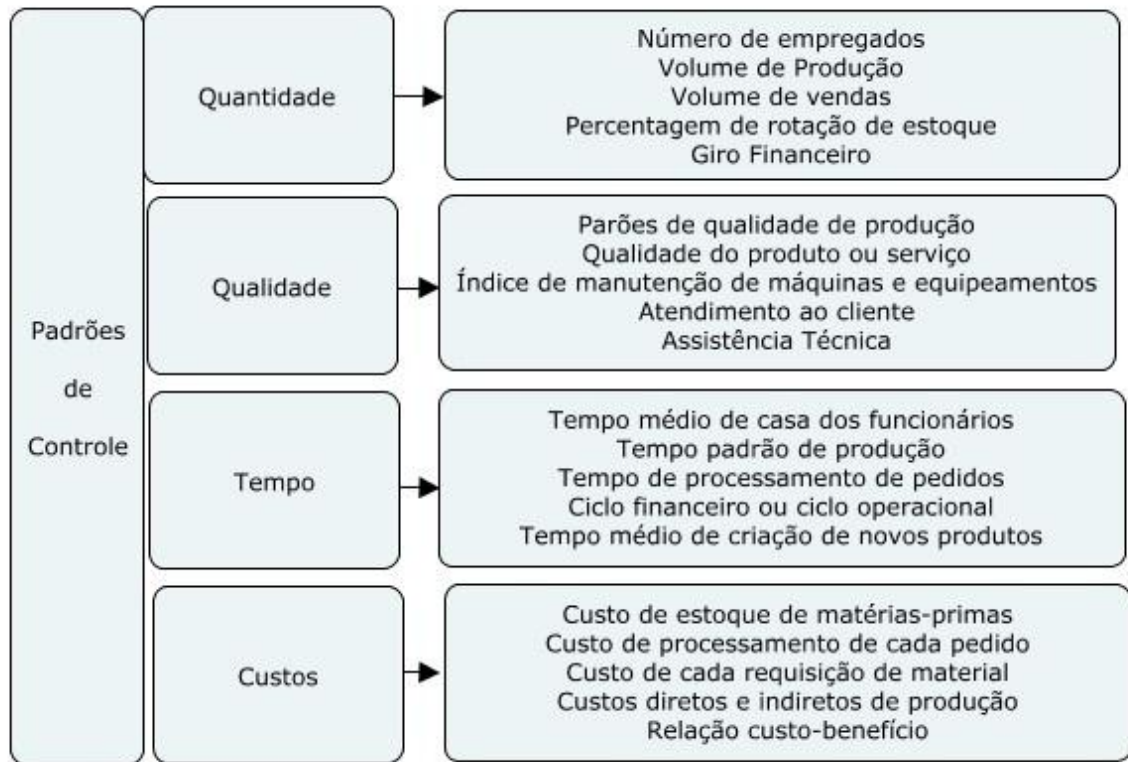


Fonte: Bateman (2010, p. 521)

Diante disso, na primeira etapa, onde são estabelecidos os padrões, Bateman (2010) considera que toda organização possui suas metas, dentre elas metas de inovação, de rentabilidade, de lucratividade, de qualidade nos produtos, de satisfação dos clientes, dentre outros. Para Moraes (2001, p. 126-127) “os padrões também são considerados metas que estabelecem os níveis desejados de desempenho. Os padrões de desempenho são padrões quantitativos, padrões qualitativos, padrões de tempo, e o padrão de custo”. Chiavenato (2010) além de confirmar o que foi apresentado pelos autores anteriores, disponibiliza em sua

obra a figura 06 que facilita a observação a respeito dos tipos de padrões existentes, e suas especificações.

Figura 06 - Os tipos de padrões



Fonte: Chiavenato (2010, p. 517)

A segunda etapa do processo de controle é a medição do desempenho, onde a partir das atividades realizadas, as observações e dados disponibilizadas, são utilizados recursos que registrem tais informações. Esses registros contêm referências a respeito da quantidade e tempo de produção, do que foi gasto e o retorno que foi obtido, a quantidade vendida, dentre outros, expressos através de relatórios, gráficos, tabelas, fluxos e outros recursos (MORAES, 2001).

Para Chiavenato (2010, p. 517), “o propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como uma ameaça as pessoas”. O autor considera a mensuração também como um fator de ameaça, quando a organização acaba focando nos erros, e nas falhas que foram identificadas, deixando de verificar o sucesso que também foi obtido.

A terceira etapa do processo de controle é comparar o desempenho ao padrão. É avaliado se realmente os padrões estabelecidos se adequam com o que está sendo desempenhado. Considerado um passo de grande importância para o processo de controle, já que em alguns casos os desempenhos que têm um desvio mínimo do padrão tornam-se aceitáveis, em contrapartida para outros, esse pequeno desvio pode ser prejudicial. Dessa forma, existe uma necessidade do administrador ser cauteloso nessa etapa. Considerando que o cuidado desnecessário ou excessivo em atividades que se igualam aos resultados esperados ou se aproxima muito deles, podem desperdiçar tempo e esforço (BATEMAN, 2010).

Moraes (2001, p. 127), de forma resumida conceitua a terceira etapa como um procedimento de “comparar o desempenho com os padrões e determinar desvios e apresentar informações sobre eles. A comparação pode ser realizada ainda por meio da mensuração e da variância”.

A quarta etapa é a de adotar ações corretivas, conceituada por Chiavenato (2010,p.524) como:

A ação corretiva é a ação administrativa que visa manter o desempenho dentro do nível dos padrões estabelecidos. Ela visa fazer com que cada ação seja feita exatamente de acordo com o preestabelecido. O objetivo do controle é exatamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção necessária.

Diante do exposto, a ação corretiva é aplicada de acordo como estão sendo desenvolvidas as atividades, sobre a sua forma de atuação e o desempenho obtido, caso não estejam de acordo com o padrão as medidas de ajuste e de correção serão tomadas. As correções visam quebrar as barreiras que impedem a execução do que foi planejado para a empresa.

Stoner (1985, p.407) em sua publicação descreve que:

É preciso primeiro, então, avaliar as informações sobre um desvio em relação ao padrão; como já dissemos, alguns desvios se devem a circunstâncias do local e temporárias e de fato não afetarão o resultado final. Providências corretivas alternativas se forem necessárias, serão determinadas, avaliadas e tomadas.

A observação do autor Stoner (1985) confirma o que foi dito anteriormente pelo autor Bateman (2010), ao conceituar a terceira etapa, em sua publicação mais recente. No que diz respeito que as medidas corretivas, as providências de ajuste ou prevenção deverão ser tomadas após serem avaliadas e comprovadas a necessidade em corrigir o desempenho, de forma que se aproxime do padrão. Caso a circunstância não se distancie tanto do padrão estabelecido, ações corretivas são descartadas.

Para Bateman (2010, p. 523) “a adequação da medida corretiva depende da natureza do problema. A medida corretiva pode envolver mudança num procedimento ou método, ação disciplinar, um novo modo de verificar a precisão das peças fabricadas ou modificação organizacional maior”.

3.2.2 Tipos de controles

De forma a assegurar que a empresa estará menos propensa aos erros e mais segura nas execuções das atividades, o controle é um processo que pode ser realizado antes que a atividade se inicie, durante a sua realização ou depois da sua efetuação. Dessa maneira, será tratado os controles conhecidos como preventivo, simultâneo e posterior.

Segundo Sobral e Peci (2013) o controle realizado em determinada atividade ou processo de uma organização pode ser efetuado antes do procedimento, durante, e depois da atividade realizada. Dessa maneira, existem três tipos de controle. O **controle preventivo** busca evitar que o problema ocorra durante a realização das atividades, neste caso o problema é antecipado e soluções são estabelecidas, antes mesmo que o problema ocorra. O **controle simultâneo** é composto pelo acompanhamento das atividades, analisando no momento de sua realização o surgimento de erros, corrigindo-os imediatamente de acordo com o aparecimento dos problemas. E o **controle posterior** tem por essência identificar as causas do problema encontrado. Analisa o que foi desempenhado pelas atividades e compara os resultados com os parâmetros de desempenho.

Bateman (2010), em sua obra conceitua como controle burocrático, e caracteriza como **Controle preliminar**, que significa as políticas, regras estabelecidas e procedimentos estabelecidos antes do início das atividades, de forma que possam garantir que as mesmas saiam de acordo com o que foi planejado. O **controle simultâneo** é o controle através da direção, do monitoramento durante a execução das atividades, no momento em que os planos estão sendo postos em prática. Por fim, o **controle retroativo (por *feedback*)**, é o processo que utiliza das informações e observações a respeito dos resultados anteriores, de forma que sejam tomadas as medidas corretivas de acordo com a necessidade.

3.2.3 Instrumentos de controle

Percebendo a importância do processo de controle para uma empresa e buscando entender como suas atividades são aplicadas e desempenhadas em cada área específica de atuação, o controle disponibiliza ferramentas que auxiliam o desenvolver das atividades setoriais.

Para Chiavenato (2010, 528) “cada organização requer um sistema básico de controles para aplicar seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, analisar o desempenho financeiro e avaliar a produtividade operacional”. Sendo assim, o gestor obtendo o conhecimento de como utilizar o controle apropriado em determinadas atividades, aos poucos alcançará uma evolução no seu desempenho. O autor considera como instrumentos de controles: balanço e relatórios financeiros e análise do retorno sobre o investimento, estes como controles estratégicos; controle orçamentário e contabilidade de custos, como controles táticos; e disciplina, controle de estoques, programação *just-in-time*, planejamento de requisitos de materiais e controle de qualidade, como controles operacionais.

Por outro lado, Sobral e Peci (2013), destacam como instrumentos tradicionais de controles, o controle financeiro, o sistema de informação gerencial, o *Balanced Scorecard*, o *Benchmarking* e a auditoria. Por sua vez, os controles financeiros são responsáveis pela medição dos impactos financeiros causados na organização. Os sistemas de informação gerencial são os sistemas computacionais onde os dados empresariais são gerados e as informações disponibilizadas para o usuário. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que analisa o desempenho organizacional, ele busca o alinhamento do plano empresarial com as atividades operacionais. O *Benchmarking* visa comparar os métodos de atuação do trabalho da empresa, com os métodos de outras organizações, introduzindo para sua empresa modelos que agreguem algum valor e possibilite o aumento do seu desempenho.

Por fim, a auditoria também se configura como uma ferramenta responsável pela verificação de fraudes contábeis, pelo controle e avaliação das atividades desempenhadas na organização, dando um suporte mais confiável para a tomada de decisão da empresa.

Observando a relevância dos instrumentos de controles, e a importância que uma ferramenta identificadora de problemas, erros e fraudes transmite para a empresa, o tópico a seguir tratará de forma aprofundada sobre o controle interno, uma forma de gerar confiança e precisão com relação às informações disponibilizadas na empresa.

3.3 Controle Interno

Buscando a eficiência das atividades empresariais, o controle interno é uma forma que possibilita a confiabilidade das informações e a minimização de erros e fraudes nos procedimentos da empresa. Conforme conceituado pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil - AUDIBRA (1992, p.48):

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. Essas ações tem a finalidade de conferir precisão e confiabilidade aos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas administrativas prescritas.

Dessa maneira, o controle interno é entendido como os procedimentos realizados pelos colaboradores da empresa com a finalidade de cumprir os objetivos estabelecidos.

Uma empresa que possua um sistema de controle interno eficiente, tem como resultado a minimização dos erros e das fraudes que prejudicam o seu patrimônio e são causados por gestores e colaboradores, sendo intencionais ou não. Com o controle interno o processo das atividades torna-se mais confiáveis e previne a organização de situações fraudulentas, auxiliando a solucioná-los, transmitindo as informações com um nível maior de confiabilidade. O controle interno exige constantes monitoramentos para que esses erros sejam detectados e prevenidos de forma que não prejudique a organização. As leis, políticas e os regulamentos da empresa auxiliam no controle interno, analisando se está sendo atendido o que foi previsto. As ações fraudulentas são as que mais preocupam a organização, sendo assim a colaboração dos que formam a empresa é de grande importância para o sucesso dos controles internos (LUNKES, 2010).

As medidas tomadas de forma eficiente e buscando o êxito das atividades organizacionais são caracterizadas como o Controle Interno, ele é responsável por proteger a empresa de possíveis fraudes e diminuir os riscos que possam vir a dificultar o desempenho da organização (LIMA *et al*, 2012).

Sendo assim, o controle interno tem por objetivo garantir a transmissão de informações confiáveis e disponíveis no momento oportuno, mobilizar os responsáveis a focar suas atividades nos resultados, possibilitar a proteção de geração de lucros e patrimônios para a empresa e de garantir um auxílio nas observações de regras, regulamentos, aplicados na empresa.

Segundo Moraes (2001, p. 132), “os controles eficientes apresentam traços que sejam vinculados à estratégia, usam todas as etapas do controle, são aceitos pelos membros da organização, os dados objetivos e os dados subjetivos são balanceados, são precisos, flexíveis e oportunos”.

Dessa maneira o controle interno é um procedimento de suporte que transmite de forma precisa e eficiente informações que irão apoiar a tomada de decisão. Dessa maneira, as informações estabelecidas e os dados gerados deverão garantir com exatidão os informes transmitidos, aumentando a responsabilidade e a cautela dos colaboradores.

Levando em consideração o crescimento das empresas nos dias de hoje e as inúmeras atividades que são realizadas, existe a necessidade em avaliar atentamente o controle interno da empresa e a rotina de tarefas de trabalho: esse é o desafio da Auditoria Interna.

3.4 Auditoria Interna

Tendo em vista que os colaboradores da empresa praticam o controle interno ao desenvolver suas atividades em busca da sua eficácia, esse controle necessita de uma avaliação e de revisões. Sendo assim, acredita-se que seja necessária a existência de algum responsável por essa devida apreciação – a Auditoria Interna.

Considerando a auditoria em seu âmbito geral Bateman (2010, p. 525) conceitua:

Ao longo dos anos, as auditorias de gestão foram desenvolvidas como um meio de avaliar a eficácia e a eficiência de vários sistemas dentro de uma organização, desde a responsabilidade social até o controle de contabilidade. As auditorias de gestão podem ser internas ou externas. Os gestores fazem auditorias externas de outras empresas e auditorias internas de sua própria empresa.

A ferramenta de Auditoria Interna é responsável por avaliar a eficácia dos controles internos da empresa, verificando se as regras organizacionais estão sendo devidamente seguidas e respeitadas, observando se as entradas e saídas da empresa estão sendo utilizadas de maneira apropriada e possibilitando a transmissão confiável, ágil e segura dos registros financeiros. É propícia a existência de um departamento especializado para a realização dessas atividades, com pessoas que se dediquem inteiramente aos procedimentos do setor (SOBRAL; PECI, 2013).

Uhl *et al* (1982, p. 17) conceitua que “o objetivo geral da Auditoria Interna é prestar ajuda à administração, com o fato de possibilitar-lhe o desempenho adequado de suas obrigações, proporcionando análises, recomendações e comentários objetivos e/ou convenientes acerca das atividades investigadas”.

Diante disso, é necessária a existência de uma figura responsável pela análise dos procedimentos e do desenvolvimento das atividades desempenhadas, introduzindo medidas de controle em suas execuções. Então, surgiu o auditor interno, uma função desempenhada por funcionários capacitados da empresa, possuindo a responsabilidade de verificar com maior profundidade o andar dos procedimentos, sugerindo soluções quando necessário e melhorias de qualidade em todo o processo (LIMA *et al*, 2012).

Assim, conforme aponta Uhl *et al* (1982), os Auditores Internos não participam do planejamento, de implantação de procedimentos ou participação das atividades, o seu dever é em revisar e avaliar as atividades realizadas pelos colaboradores da empresa. Segundo o mesmo autor, o Auditor Interno tem como funções certificar a eficácia do controle interno, vigiar o comportamento e as políticas da empresa, controlar e observar o patrimônio da empresa, defender que exista uma relação entre os funcionários das empresas nos diferentes níveis de hierarquia, verificar se os bens da empresa, os materiais de trabalho, os produtos que serão disponibilizados aos clientes estão sendo utilizados com responsabilidade e segurança e comprovar se as atividades realizadas por cada funcionário estão sendo desempenhadas de forma correta.

Azevedo *et al* (2011) *apud* Paladini (2004) identifica que é de extrema importância que a equipe responsável pelo setor de auditoria não tenha nenhum vínculo com os setores que serão auditados. E que com a Auditoria Interna a comunicação e a discussão entre os auditores e os auditados é realizado de forma mais facilitada.

Segundo Megginson *et al* (1998), as informações que são disponibilizadas pelos setores de auditoria, confirma com maior precisão aos diretores da empresa se os desempenhos realizados pelos departamentos da organização estão alinhados com o que foi desenhado antes mesmo de sua execução. Dessa maneira, percebe-se o nível de confiança e responsabilidade que o setor de Auditoria Interna transmite para a empresa.

Attie (1992, p.29) define os objetivos da Auditoria Interna como:

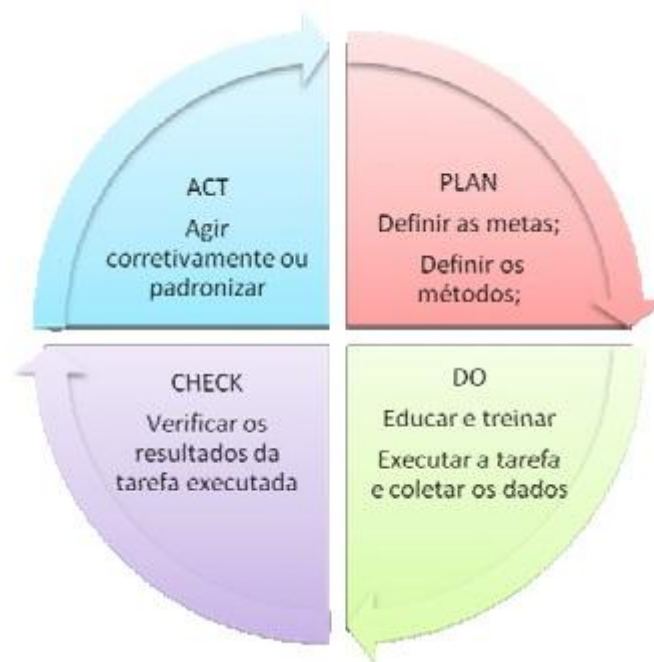
- examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;

- examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios, determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- 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.

Dessa maneira, a Auditoria Interna verifica se os padrões que foram estabelecidos pela Alta Administração estão sendo cumpridos. Considerando que a organização está sujeita a riscos, cabe também a Auditoria Interna recomendar ações preventivas e corretivas para tranquilizar os gestores a respeito das atividades realizadas e informações fornecidas, como também, evitar um choque desnecessário para a empresa em momentos inesperados.

Buscando aprimorar o conceito e as ferramentas utilizadas pela Auditoria Interna, Azevedo *apud* Paladini (2004), acrescenta que a auditoria gira em torno do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action).

Figura 07 – Ciclo PDCA



Fonte: Azevedo *apud* Paladini (2011, p. 6)

Buscando exemplificar o ciclo PDCA (Figura 07), Cardoso *et al* (2010) demonstra que o termo P tem por significado o planejamento, é o procedimento de estabelecimento as metas e os meios necessários para o seu alcance. O termo D, que significa fazer, executar, é o momento em que as atividades são postas em prática, efetuadas conforme foi planejado. O termo C significa checar, verificar, após a execução das atividades e a coleta dos dados fornecidos, essa etapa verifica e compara se o que está sendo alcançado é de acordo com os objetivos planejados. Por fim, o termo A, de agir, ocorrem as medidas corretivas, caso alguma atividade não esteja saindo conforme o padrão estabelecido as correções no procedimento são realizadas, para que assim o erro não volte a ocorrer.

Segundo Azevedo (2001) a auditoria estimula o ciclo PDCA principalmente nas fases de verificar e agir corretivamente. Sendo assim, através do controle das atividades que são desenvolvidas pela empresa, é possível que ocorra a verificação do que foi planejado, se ele está caminhando em direção ao seu alcance, caso o resultado final seja positivo, é adotado o padrão que obteve êxito, caso contrário, as causas e efeitos do problema são identificados e estabelecidos às ações corretivas para esses problemas indesejáveis.

3.4 Relação entre Controle Interno e Auditoria Interna

A avaliação do controle interno é de responsabilidade do setor Financeiro, de Contabilidade, de Controladoria e da Auditoria Interna, sendo assim existem dois passos fundamentais de avaliação do controle interno:

Primeiro, os gestores devem identificar as atividades principais, riscos e exposições em cada componente operacional da organização e devem definir os objetivos de controle relacionados a essas atividades. Segundo, eles devem descrever, talvez por meio do fluxograma, e entender os vários sistemas de processamento das operações, proteção de ativos e preparação dos relatórios. Esta informação é usada para avaliar o sistema, prestando atenção a possíveis deficiências para averiguar se ele provê garantia razoável e se as finalidades de controle podem ser alcançadas (LUNKES, 2010, p. 106).

Segundo Lima *et al* (2012) é de grande importância para uma empresa um controle interno capaz de identificar os problemas nos processos executados, como também, erros e fraudes ocasionais, sendo assim, o controle interno age como um alicerce para que se dê início ao processo da auditoria.

Lima *et al* (2012) ainda considera que o auditor interno, deve ser uma pessoa de confiança dos dirigentes da empresa, possuindo a responsabilidade de testar a qualidade dos trabalhos, a acomodação do controle interno, o cumprimento das regras, leis, códigos de éticas, diretrizes, a qualidade das atividades e do serviço estabelecido, ou do produto, dependendo do seguimento da empresa, com o intuito de adotar medidas corretivas ou medidas de melhorias.

Dessa maneira, a Auditoria Interna avalia os procedimentos internos, utilizando os relatórios, procedimentos e controles estabelecidos pelo departamento. Visando a melhoria contínua da empresa e a obtenção do que foi planejado inicialmente, o auditor se baseia nos objetivos e metas empresariais. Sendo assim, ele parte de uma verificação mais ampla, analisando se o que foi planejado para a empresa está sendo executado em todos os procedimentos e atividades individuais e se com a sua execução auxiliará na obtenção do que foi estabelecido.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa empírica, que conforme Cervo *et al* (2010), é uma atividade que envolve o conhecimento empírico onde percebe-se fatos, objetos e casos vivenciados com o meio ambiente ou social, tem esclarecimentos que pertencem à razão de ser das coisas e das pessoas. Esse conhecimento é adquirido de acordo com as experiências, observações, investigações e convívio com o meio investigado, que neste caso seria um Grupo de supermercados do município de Campina Grande – PB.

A presente pesquisa também pode ser considerada como um estudo de caso, pois refere-se a uma organização, onde o indivíduo está inserido em um âmbito definido (GIL, 2010).

Quanto a sua natureza, é uma pesquisa descritiva, que conforme Cervo *et al* (2010), consiste na observação e análise, correlacionando os fatos sem manipula-los. Dessa maneira, a pesquisa descritiva busca descobrir com exatidão a frequência que ocorre um fenômeno. Procura compreender as situações e relações ocorridas na vida social, política, econômica, como também os demais aspectos do comportamento humano, considerando tanto o indivíduo isoladamente como os Grupos.

Quanto a análise dos dados podemos dizer que foi qualitativa. Dessa maneira, segundo Moreira e Caleffe (2008) a pesquisa qualitativa trata-se da exploração das características existentes no ambiente e nos indivíduos, considerando a dificuldade em descrevê-las numericamente.

4.2 Caracterização do Ambiente e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizado no Grupo RedeCompras, necessariamente no setor de Auditoria Interna, considerando a implantação dessa nova ferramenta no Grupo. A seleção do setor foi feita devido a oportunidade de estágio concedida, além do fato de ainda não existir nenhum estudo que avalie os serviços prestados pelo departamento.

Assim, o estágio no departamento de Auditoria Interna do Grupo RedeCompras foi realizado em um período de 6 meses, de outubro de 2013 à abril de 2014, onde efetuou-se,

a partir da presença diária no setor, a realização de atividades de controle e a coleta de informações para a pesquisa, as quais auxiliaram as conclusões sobre o departamento em questão.

Estruturalmente o departamento de Auditoria Interna conta 08 (oito) funcionários, onde cada um desempenha separadamente as suas atividades funcionais. De acordo com o organograma o setor fica abaixo hierarquicamente da presidência e da diretoria. Dessa maneira todas as informações geradas pelos colaboradores do setor são acompanhadas pelo gerente e pelo Diretor Comercial.

Assim, os sujeitos da pesquisa foram 04 funcionários do setor de Auditoria Interna (50% do universo considerado), que se disponibilizaram a responder as perguntas do questionário aberto e convivem diariamente executando as atividades de sua competência. Também foram entrevistados o gerente do departamento, assim como o Diretor Comercial do Grupo.

4.3 Dados da pesquisa

Levando em consideração a utilização dos dados coletados pelo pesquisador nas entrevistas realizadas, na aplicação dos questionários e na observação direta, tratamos esses levantamentos como dados primários. Já em relação aos dados secundários, que são informações que já foram coletadas por terceiros, estes também foram usados na pesquisa, relacionados aos formulários do setor e regulamentações da empresa.

4.4 Instrumento de coleta de dados

Foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: a entrevista, a aplicação de questionários, a observação participante e a análise documental.

Sobre as entrevistas, segundo Bauer e Gaskell (2010, p. 64 – 65):

Nas ciências sociais empíricas, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Ela é como escreveu Robert Farr (1982) ‘essencialmente uma técnica ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista’.

Dessa maneira, as entrevistas foram realizadas com o diretor do Grupo e o gerente de Auditoria Interna, baseado em dois roteiros semi-estruturados (apêndice A e B). Nele consta um total de 32 perguntas estruturadas (16 para cada entrevistado), todas elas abertas, de acordo com o quadro de variáveis das entrevistas (quadro 03). Assim essas questões foram formuladas com antecedência, e elaboradas de maneira que fossem obtidas o máximo de informações de forma clara e precisa sobre o objeto estudado. Visando comparar o que foi respondido pelos entrevistados, algumas perguntas que competem ao funcionamento das atividades no setor foram aplicadas aos demais funcionários, pretendendo analisar como a ferramenta de controle é visto e a sua importância para o funcionamento do Grupo.

Quadro 03 - Quadro de variáveis das entrevistas

CATEGORIAS	VARIÁVEIS	QUESTÕES
PERFIL DOS ENTREVISTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo; • Tempo na Empresa; • Idade; • Escolaridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação • Q2 • Q3 • Q5
MOTIVAÇÕES PARA CRIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Razões para criação; • Cuidados necessários para criação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q13 (Apêndice B); • Q14(Apêndice B).
ATIVIDADES/ FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades do setor; • Atividades do estágio; • Ferramentas utilizadas pelo setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q11 (Apêndice A).
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Principais problemas e dificuldades do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q 21 (Apêndice A); • Q10, 11, 18, 20 (Apêndice B).
RESULTADOS ALCANÇADOS PELO SETOR	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Alcançados pelo setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q22 (Apêndice A); • Q21 (Apêndice B).
PROPOSTAS DE MELHORIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões de melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q17 (Apêndice B);

Em relação aos questionários, esses foram aplicados aos funcionários do setor (ver apêndice C). Contempla 14 questões, todas abertas e conforme o quadro 04 foram utilizadas as seguintes variáveis:

Quadro 04 - Quadro de variáveis do questionário

CATEGORIAS	VARIÁVEIS	QUESTÕES
PERFIL DOS QUESTIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo; • Tempo na Empresa; • Idade; • Escolaridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q2; • Q3; • Q5.
MOTIVAÇÕES PARA CRIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com os demais setores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q9.
ATIVIDADES/ FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades desempenhadas. 	
PROBLEMAS IDENTIFICADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Principais problemas e dificuldades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q7, 8, 12,13.
RESULTADOS ALCANÇADOS PELO SETOR	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q 14, 15.
PROPOSTAS DE MELHORIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões de melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q10, 11.

Segundo Gil (2010, p. 53), “o questionário é a forma mais usada para coleta de dado, pois possibilita medir com exatidão o que se deseja”. O autor também considera que o questionário com perguntas abertas, destinadas à conquistas de livres respostas, embora sejam analisadas de uma forma mais complicada, ele possibilita o levantamento de dados ou informações mais ricos.

Caleffe e Moreira (2008, p. 201) considera a observação participante como “uma técnica que possibilita ao pesquisador entrar no mundo social dos participantes do estudo com o objetivo de observar e tentar descobrir como é ser membro desse grupo”, ou seja, a observação permite uma experiência direta com o fenômeno estudado.

Tanto as entrevistas como os questionários foram aplicados no mês de março de 2014. Já as observações foram feitas durante o período de estágio, de durabilidade de 06 meses, iniciado em outubro de 2013 com término em abril de 2014, e na aplicação dos demais instrumentos de pesquisa.

Também foi utilizada uma pesquisa documental, realizada através de consultas nos regulamentos da empresa (onde estão definidos os padrões que devem ser seguidos pelos funcionários), como também os formulários e planilhas utilizados para o controle das atividades e o desenvolver das tarefas realizadas pelo setor. Documentos estes, que são manipulados diariamente pelos colaboradores do departamento propiciando uma segurança maior dos dados disponibilizados aos demais setores do Grupo. Os dados oferecidos para o controle desses

formulários e documentos são alimentados através de um sistema que assegura com eficiência a gestão das informações do Grupo.

Dessa maneira foi realizada uma triangulação de dados, onde existe a combinação de vários métodos, com o que é observado pela realidade.

4.5 Organização, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados permitiu identificar e apreciar as informações coletadas sobre o problema, possibilitando assim uma melhor verificação. As informações foram coletadas através das entrevistas, do questionário, e da observação.

- Os resultados foram organizados primeiramente com informações sobre o perfil dos entrevistados. Identificando idade, sexo, escolaridade de todos os respondentes;
- Em seguida foram observados os motivos que levaram à criação da Auditoria Interna, considerando as causas, os cuidados necessários, a participação da Alta Administração nas atividades, como também a participação e colaboração dos outros departamentos que formam o Grupo;
- Dando continuidade, foram feitas as descrições das atividades e ferramentas utilizadas pelo setor de Auditoria Interna, analisando-as separadamente. Primeiramente as atividades realizadas pelos funcionários do departamento, depois as atividades desempenhadas pelo estágio e por fim, as ferramentas que auxiliam na alimentação das informações;
- Após analisar as atividade e ferramentas, foram identificados os principais problemas e dificuldades existentes nelas ao serem desempenhadas pelo setor. Analisando as suas causas, as frequências com que acontecem e os principais problemas existentes;
- Ao apontar os problemas, foram identificados os principais resultados. Tanto a sua percepção para os colaboradores do departamento, como para o Diretor e o Gerente.
- Por fim, foram propostas as melhorias com base no que foi observado, nas falhas, nas deficiências do setor, na percepção dos questionados e dos entrevistados.

Sendo assim, as informações coletadas nas entrevistas foram confrontadas com as coletadas nos questionários. Visando comparar a percepção do gerente, do diretor, como também a dos demais funcionários que compõem o departamento de Auditoria Interna. Confrontando o nível de importância que são atribuídos às atividades realizadas pelo setor.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Retomando o que foi apresentado no capítulo 2, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa realizada no recente setor de Auditoria Interna do Grupo de Supermercados RedeCompras da cidade de Campina Grande - Paraíba. Considerando as mudanças e exigências do mercado consumidor, como também, visando a melhoria no atendimento e nas atividades efetuadas pelo Grupo, a pesquisa foi realizada em um novo setor que ainda está em fase de adaptação no Grupo RedeCompras. O capítulo apresentará os resultados e serão feitas as análises com base nos dados obtidos pela pesquisa.

5.1 Perfil dos entrevistados

A Auditoria Interna conta com 8 (oito) funcionários, incluindo o gerente, sendo 5 pessoas do sexo masculino e 3 do sexo feminino, sendo considerado assim um setor miscigenado. A entrevista foi realizada com o Diretor Comercial do Grupo e com o gerente do setor de Auditoria Interna. Já o questionário, foi realizado com 4 (quatro) funcionários do departamento. Em relação à faixa etária dos respondentes, percebe-se que 83,33% dos respondentes têm entre 21 e 25 anos e 16,67% entre 26 e 30 anos. Assim, observa-se que grande parte dos funcionários são jovens.

Considerando o tempo dos entrevistados e questionados no Grupo, está entre 1 ano e 6 meses e 6 anos.

A Tabela 01 traz uma importante informação, mostra que 50% dos respondentes pararam seus estudos no ensino médio, 33,33% estão ainda cursando o ensino superior e apenas 16,67% possuem ensino superior completo.

Tabela 01 – Escolaridade dos Respondentes

ESCOLARIDADE	ENTREVISTADOS E QUESTIONADOS	%
Ensino Fundamental Incompleto	-	-
Ensino Fundamental Completo	-	-
Ensino Médio Incompleto	-	-
Ensino Médio Completo	3	50%
Ensino Superior Incompleto	2	33,33%
Ensino Superior Completo	1	16,67%
Total	6	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2014)

Esse dado demonstra que mais da metade não possui educação superior com conhecimento especializado na área de atuação, levantando a questão de que a necessidade em trabalhar tão cedo, considerando que a pesquisa demonstrou que a maioria são jovens, teve um peso maior nas escolhas dos respondentes, optando por ter um curso superior em segundo plano.

Esse resultado pode ser considerado negativo para o Grupo, especificamente para o setor, considerando a dimensão e importância que um setor de Auditoria Interna possui dentro de uma empresa. Assim sendo, existe uma necessidade em atrair pessoas capacitadas com conhecimento específico em Auditoria Interna ou que pelo menos tenham experiência em auditoria. Dessa forma, sugere-se que o profissional para ocupar cargos dentro desse setor, deveria ser melhor capacitado, visto que a sua função é avaliar por diversas vezes o trabalho dos demais. Tendo assim a importante função de monitorar os resultados dos setores, ao trabalhar cautelosamente com o controle das atividades e por estar intimamente relacionada ao caminhar em busca do sucesso de uma empresa.

Diante disso, a inexperiência das pessoas no setor, como também para muitos deles trabalhar no Grupo foi a primeira oportunidade de trabalho, prejudica na execução mais eficiente e qualificada das atividades de controle.

5.2 Motivações para a criação da Auditoria Interna no Grupo RedeCompras

Diante o que foi abordado, o controle interno é considerado um plano da Empresa, que através de medidas estabelecidas a Organização além de proteger os seus bens e serviços, confere a exatidão dos dados transmitidos. Sendo assim, em entrevista, o Diretor Comercial informou que o Grupo possui o departamento de Auditoria responsável por monitorar e fiscalizar os procedimentos estabelecidos pelo Grupo. E com relação aos procedimentos de proteção e controle do seu patrimônio (forma de salvaguardar os bens e direitos da organização) existe o Departamento de prevenção de perdas.

O setor Auditoria Interna do Grupo RedeCompras teve início de suas atividades em maio de 2012, sendo efetivado em agosto do mesmo ano. Os motivos que levaram a criação da Auditoria Interna foram por se tratar de um Grupo familiar, os procedimentos anteriormente não eram bem definidos, e existia uma forte cultura de cada departamento tratar seus problemas e procedimentos da maneira que quisessem. Após a implementação de procedimentos padrão para todas as lojas, existia resistência de alguns setores, sendo necessária a fiscalização para garantir a execução das normas e procedimentos do Grupo.

Os cuidados necessários ao implantar a Auditoria Interna foram buscar pessoas íntegras, honestas, flexíveis e adaptáveis às mudanças. Pessoas também capazes de fiscalizar e também repassar os procedimentos desejados pelo Grupo. Pois não bastava fiscalizar e apontar o erro, mas corrigi-los.

O Diretor Comercial é totalmente envolvido nos procedimentos da Auditoria Interna, acompanhando diariamente as atividades desempenhadas e na tomada de decisão. Um dos criadores do departamento no Grupo RedeCompras é a pessoa a quem o Gerente do Departamento responde diretamente.

Praticamente todos os departamentos trabalham em conjunto com a Auditoria Interna, considerando que diariamente processos são revisados e avaliados pelo setor. Um exemplo fornecido pelo Diretor Comercial de uma atividade praticada em equipe é o departamento de inventário que responde diretamente ao Gerente de Auditoria.

Segundo a entrevista realizada com o gerente do setor, as informações disponibilizadas pelos departamentos do Grupo são transmitidas através do banco de dados, porém não são informações tão confiáveis, considerando as pendências geradas por outros setores. O que foi reafirmado através dos respondentes do questionário, onde 75% informou que mesmo obtendo uma boa comunicação com os outros setores, existe uma demora em solucionar os problemas ou falhas nas informações transmitidas.

5.3 Descrição das atividades e ferramentas utilizadas pela Auditoria Interna

Diante da quantidade de tarefas desenvolvidas pelo setor de Auditoria Interna, de maneira que as mesmas sejam controladas e corrigidas, quando necessárias, para uma melhor execução, as atividades realizadas pelos colaboradores do setor são executadas diariamente, considerando a sua necessidade e sua importância para o controle do setor e de todo o Grupo.

São atividades como Cadastro de produtos, XML, Transferência, Correção de notas, Meta diária, Meta de frios, Analista de estoque, Checklist, Inventários, Conferência de parte fiscal, Relatório de RM, Relatório Comparativo, Relatório de Redução Z, Controle de Desconto, Secretaria de Loja, Controle de Consumo e quebra, Estoque para troca, Devolução de compra e venda, Acompanhamento de água, energia e gás. Dessa maneira, podemos definir separadamente as definições de cada uma delas:

- **Cadastro dos produtos** – Esse procedimento é onde serão inseridas as informações e características dos produtos que serão oferecidos ao consumidor. Informações como o código de barras, código do produto, família, descrição, peso líquido, tributação, código da caixa, fração dos produtos que vem em uma caixa, entre outras informações importantes a respeito do produto.
- **XML** – É o procedimento que antecipa os dados da mercadoria comprada. Ou seja, a Nfe (Nota Fiscal Eletrônica) é emitida e consultada por pessoas responsáveis do setor, que conferem se os produtos que estão na nota estão coincidindo com os que foram pedidos. O que difere do Recebimento de Mercadorias é que o XML confere as mercadorias antes mesmo de chegar o físico, caso ocorra alguma divergência, o setor de compras é comunicado para solucionar previamente o ocorrido. E no recebimento de mercadorias, e novamente feito uma conferência, só que nesse caso com o produto físico.
- **Analista de Estoque** – Caso exista a necessidade de um produto em uma loja que em outra tem em quantidade excessiva é feita uma análise, através de dados do sistema, considerando as vendas diárias de cada produto e é realizada a transferência do mesmo. Sua função é de não gerar estoques desnecessários ou em grande quantidade nas empresas. Vale ressaltar que no momento de chegada da mercadoria a conferência deve ocorrer da mesma forma como ocorre com um fornecedor comum.
- **Meta diária** – Tem por finalidade estabelecer a meta mensal e acompanhar diariamente as categorias. É encaminhado um e-mail com o relatório aos

departamentos e a cada loja para que verifiquem o que ainda está longe do almejado e as que já atingiram que continuem o fluxo até o final do mês.

- **Meta de frios** – Meta gerada específica para o setor de frios, açougue, congelados, hortifrutigranjeiros, padaria, peixaria. Por ser um setor extremamente delicado é feito um relatório de metas mais detalhado onde é comparada a venda do ano fiscal corrente com o passado, com a intenção de verificar o crescimento alcançado e onde deixaram a desejar.
- **Checklist** – É o procedimento feito por um auditor com visitas técnicas nas lojas, onde é visto todos os processos e confrontando com o estabelecido pelas normas internas do Grupo RedeCompras. Quando encontrado inconformidades acontece o registro dos fatos, através de fotos, anotações e posteriormente passados em reunião gerencial os pontos que estão em desacordo.
- **Inventários** - Processo que tem por finalidade manter as informações sempre atualizadas do estoque físico x contábil e descrever o motivo da divergência através de relatórios enviados para os setores responsáveis tanto pela cobrança gerente, quanto para o setor que inseriu a informação errada.

Em relação específica às atividades desempenhadas no estágio, estas englobam o preenchimento de relatórios de RM (Recebimento de Mercadoria), Comparativo, Redução Z, Controle de Descontos, Secretaria, Controle de consumo e quebra, Estoque para troca, Devoluções de compra e venda:

- **Relatório de RM** – Esse relatório é preenchido por cada recebedor de mercadoria, de cada loja e encaminhado ao estagiário. Os recebedores de Mercadoria são funcionários responsáveis por conferir e receber as mercadorias que chegam dos fornecedores. Estando conforme o que foi solicitado, as mercadorias são encaminhadas para o estoque. É feito o preenchimento do relatório de anomalias (divergências) nos recebimentos das mercadorias, de acordo com o que foi pedido. Contém informações sobre o que caracterizou a inconsistência, se foi a quantidade, o custo, ou a descrição do produto, com o intuito de avaliar quais são os problemas que estão atrasando o recebimento das mercadorias. Os recebedores das mercadorias enviam para o estagiário o formulário, de forma que seja feita uma análise a respeito desses problemas e a frequência com que eles ocorrem. No setor de Auditoria Interna existe

uma pessoa responsável por conferir as notas que são lançadas, caso estejam erradas, serão passadas as informações aos recebedores de mercadoria, para que sejam feitas as devidas correções.

- **Relatório Comparativo** – o objetivo desse formulário é analisar o crescimento no faturamento diários das lojas, obtido entre um ano e outro, considerando as saídas por vendas que foram realizadas. Comparando as vendas no mesmo dia entre os anos selecionados.
- **Relatório de Redução Z** - Redução Z é um documento fiscal que deve ser emitido no encerramento diário das atividades das empresas. O referido documento é expedido pelo ECF (um equipamento que emite cupom fiscal, nota fiscal de venda ao consumidor, entre outros documentos fiscais, referentes a operações de circulação de mercadorias). É feito o preenchimento da planilha por loja e por caixa com base nas Reduções Z impressas. Após obter o total das reduções por estabelecimento, é feita uma comparação das reduções impressas com os valores que o sistema disponibiliza, caso aconteça de algum valor não coincidir o erro deverá ser imediatamente identificado. Passado ao setor de TI, para que seja feita a movimentação via banco de dados, e que seja dado um *feedback* a Auditoria e direção referente o motivo que levou ao erro.
- **Controle de Descontos** – Existe um controle dos descontos que são autorizados para os cliente no ato da venda. Através de informações das vendas realizadas com descontos, disponibilizadas pelo sistema, é feito um relatório que permite analisar se estão conforme a margem já previamente permitida pelo Grupo. Caso esteja algum desconto fora do admitido o gerente deverá informar os motivos que o levaram a autorizar tal procedimento.
- **Secretaria de Loja** - É gerado através de informações das notas disponibilizadas no sistema, um relatório diário dos produtos retirados da loja para consumo próprio (desde que sejam utilizados para o ambiente de trabalho), e que comporão a nota de consumo do dia. Da mesma forma com os produtos retirados para consumo de padaria. Como também com os produtos danificados, violados, furtados, extraviados, consumidos por clientes, ou que tenha gerado quebra por qualquer motivo identificável. E os produtos devolvidos por algum motivo pelos consumidores. Caso ocorra um consumo inapropriado ou incomum, uma quebra exagerada, ou até mesmo a inexistência dela, e uma devolução por clientes de valores consideráveis o gerente

deverá prestar explicações sobre essas irregularidades e os motivos que o levaram a ocorrer. O controle diário inibe que os mesmos erros sejam cometidos.

- **Controle de Consumo e Quebra** – Todo produto que saia para o uso é considerado como consumo. E como foi dito, a quebra é todo produto danificado, violado, furtado, extraviado, consumido por cliente. Dessa maneira é gerado um relatório diário com o valor por loja e o valor total dos produtos consumidos no Grupo e os produtos inutilizados. Analisando estatisticamente o consumo e quebra, gerados em nota, e o valor acumulado no mês até o dia examinado.
- **Estoque para troca** - controle de produtos que são considerados impróprios para o consumo, realizado por um responsável do estoque-troca. AS informações são geradas no sistema e disponibilizadas ao setor comercial que nele o comparador ao fazer novas aquisições do fornecedor exige a troca ou pagamento do débito financeiro.
- **Devolução de compra e venda** – O relatório de devolução de compra expõe as movimentações de saídas das mercadorias impróprias para o consumo humano no ato da entrega avariada, o de venda é o relatório que mostra através de índices o quanto está retornando de mercadorias dos clientes, por desistência ou produto errado.
- **Acompanhamento de água, energia e gás** – O setor financeiro disponibiliza mensalmente informações referentes às contas de água, energia e gás, consumidos por cada loja. São alimentadas em uma tabela que verifica se existiu alguma anormalidade ou exagero em algum mês. Como também, auxilia na verificação de possíveis soluções para reduzir os gastos considerados exagerados ou desnecessários.

Vale lembrar que os procedimentos, exceto o acompanhamento de água, energia e gás, também são acompanhados e realizados diariamente inclusive aos dias referentes a feriados e finais de semana onde as lojas têm suas atividades realizadas normalmente. Após finalizados e analisados, os formulários são enviados para o acompanhamento da Alta Administração, gerentes, compradores (quando do seu interesse) e encarregados.

Grande parte das atividades realizadas pelo setor de Auditoria Interna utiliza o auxílio de um software de maneira que as informações necessárias sejam disponibilizadas para o desenvolver das tarefas.

Dentre os softwares utilizados, tem-se o SIG (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) da Consinco, que é um fornecedor de suprimento de sistemas de gestão corporativa para empresas atacadistas, distribuidoras e varejistas. Ele disponibiliza

ferramentas que analisam as informações sobre compras, vendas, lucratividade, estoque, rupturas de forma que admita uma maior agilidade e simplicidade nos processos operacionais.

Sendo assim, a realização de uma atividade não deve descontrolar a atividade de outra. Os resultados que foram planejados devem ser comparados com os que foram alcançados e analisados com o intuito de perceber se estão dentro dos padrões estabelecidos. Ao identificar algum problema no desenvolver das atividades, os mesmos deverão ser comunicados imediatamente aos responsáveis, para imediata correção.

5.4 Identificação dos principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades no setor

Buscando identificar os problemas e dificuldades que mais interferem no desempenho das atividades do setor, na segunda parte do questionário obtiveram perguntas abertas com relação a treinamentos, dificuldades e problemas. Os entrevistados também evidenciaram as suas percepções, respondendo as perguntas sobre os mesmos pontos. Dessa maneira, considerando a Tabela 02, nota-se a percepção dos questionados sobre os treinamentos oferecidos pelo Grupo RedeCompras.

Tabela 02 – Treinamentos Oferecidos pelo Grupo

TREINAMENTO	SUJEITOS	%
Sim	5	83,33%
Não	1	16,67%
TOTAL	6	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2014)

Com base ao levantamento realizado a respeito dos treinamentos oferecidos pelo Grupo, 25% dos respondentes informou que não teve nenhum treinamento ao ser contratado. E 75% informaram que sim, que ainda passaram por um período de treinamento de alguns dias, mas que ainda sentem a necessidade e a carência de um treinamento mais intenso, que possa auxiliar nas resoluções das atividades e que esteja voltado para o setor que o funcionário será inserido.

Com relação às entrevistas realizadas com o gerente do setor de auditoria e o Diretor Comercial, foram coletadas informações sobre os treinamentos oferecidos pelo Grupo, como também perguntas específicas, tanto do Grupo RedeCompras (funcionários, regulamentos), como sobre o setor de Auditoria Interna e suas contribuições para o Grupo.

O Diretor Comercial informou que existe um código de ética, regulamentos ou políticas Administrativas que necessitam ser seguidas pelos funcionários, onde foi lançado e divulgado para todos os colaboradores em convenção anual. E o mesmo é apresentado sempre que existe uma nova contratação pelo departamento de Recursos Humanos. A respeito da capacitação dos colaboradores ao ser inserido no Grupo, informou que todos os funcionários passam por treinamento específico para área. Treinamentos elaborados pela Escola Nacional de Supermercados e aplicado por multiplicador credenciado na entidade.

O Gerente do departamento esclareceu que os funcionários ao fazer parte do setor passam por um treinamento focado ao sistema, e nas atividades que irão desempenhar no setor. Onde cada um desempenha suas atividades separadamente.

O estágio realizado no setor de Auditoria Interna iniciou-se com um treinamento com o gerente, que compartilhou conhecimentos a respeito das atividades que seriam desempenhadas, e os formulários que deveriam ser analisados e alimentados. O treinamento e acompanhamento do desempenho foram avaliados durante 15 (quinze) dias aproximadamente. Apesar da dificuldade em não ter um conhecimento profundo em outras áreas e atividades do supermercado, o estágio permitiu aprimorar os conhecimentos com relação às atividades que eram desempenhadas pelos diversos setores do Grupo e que seriam analisadas. A carência das pessoas em entender a importância do controle interno para o Grupo é perceptível. As atividades são desempenhadas considerando o que foi designado e não pelo fato do Grupo necessitar controlar suas atividades internas. O gerente do departamento, em entrevista, informou que realmente no setor de Auditoria Interna, os colaboradores não passaram por uma capacitação sobre o controle interno e a sua importância, incluindo-se nessa questão. Mas que já está agendado e inscrito em um treinamento sobre o assunto, dessa maneira terá o devido conhecimento e poderá transmitir, motivar e treinar os seus colaboradores no desenvolver do controle interno.

Sobral e Peci (2010) já definiam a importância do controle na identificação de qualquer erro, fraude, problema ou desvio. O gerente do setor em sua visão acredita que o maior problema e dificuldade no desempenho das atividades está na falta de uma mão-de-obra qualificada. Ou seja, com a falta de pessoas qualificadas, que desenvolvam suas atividades de forma eficiente, dificulta ainda mais o controle, visando identificar os problemas do Grupo.

Com base no que foi informado pelo diretor do Grupo, os problemas que ocorrem com mais frequência são erros de cadastro de produtos, as quebras operacionais por entrega de fornecedores, falhas nos processos de recebimento de mercadorias, erros administrativos, furtos internos e externos, os mais preocupantes são os pequenos golpes na maioria das vezes frustrados por transportes logísticos externos e o grande número de fraudes está mais voltado a furtos internos. Para ele os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades é não ser compreendido como um departamento que tem por objetivo auxiliar o Grupo em seu desenvolvimento, e não somente um departamento que entrega ou divulga erros de procedimentos dos demais departamentos.

Segundo o que foi exposto pelos respondentes dos questionários, os principais erros e problemas são: as informações do sistema a respeito das mercadorias, que não batem com o físico; erros de digitações dos pedidos, dificultando nas conferências das notas; e, a falta de compromisso em buscar dados com precisão, dificultando um melhor resultado. Com base no problema que ocorre com mais frequência, todos os respondentes informaram que os erros com relação ao estoque físico, considerando o que é informado no sistema.

Ainda sobre os respondentes, as principais dificuldades no desempenho das atividades identificadas por eles é a falta de treinamentos, a quantidade de pessoas que é pequena, considerando a quantidade de atividades que o setor desenvolve e a falta de comunicação ocasionando uma dificuldade de trabalho em equipe. Fazendo uma relação com o que foi dito por Sobral e Peci (2013), sobre a importância de pessoas no setor que se dediquem inteiramente às suas atividades, como também o que foi definido Azevedo *et al* (2011) *apud* Paladini (2004), que é de extrema importância a boa comunicação entre auditores e auditados.

Percebe-se que os problemas e dificuldades que mais bloqueiam as atividades desempenhadas, são as falhas do sistema com relação às mercadorias em estoque, ocasionados pelos erros de cadastros, furtos, falhas de recebimento, entre outros, e as pessoas. Considerando que as pessoas são papéis importantes para o processo de auditoria e para o Grupo, a falta de percepção e até mesmo de conhecimento sobre a contribuição do controle interno na execução das atividades permitindo a minimização de erros e fraudes, tornando os procedimentos mais confiáveis e a considerável necessidade de colaboração com o trabalho em equipe para obter a eficiência na realização das atividades internas é ainda de grande relevância. A falta de treinamento sobre os controles das atividades acabam ocasionando falhas consideradas mínimas, tornando de grande proporção ao juntar-se com o todo. As pessoas precisam ter conhecimento da importância que as suas atividades desenvolvidas têm,

vigiando se a sua realização está elaborada de forma que não ocasione um erro ou um problema inesperado. Sendo assim, auxiliando o setor de Auditoria Interna a solucionar os problemas pertinentes através de uma boa comunicação e trabalhando em equipe.

Dessa maneira, sobre o que foi abordado pelo Diretor que os cuidados necessários para a criação da Auditoria Interna foram buscar pessoas íntegras, honestas, flexíveis e adaptáveis às mudanças. Pessoas também capazes de fiscalizar e também repassar os procedimentos desejados pelo Grupo, não está sendo alcançado, já que nota-se um despreparo das pessoas ao realizar as atividades do setor.

A falta de um conhecimento prévio e da aplicação de políticas de controle interno antes da criação da Auditoria Interna gerou uma imagem de um setor de identificador e divulgador de erros, não como um auxílio de prevenção e garantia do sucesso do Grupo.

5.5 Descrição dos principais resultados alcançados pelo setor

Com relação ao ciclo PDCA abordado por Azevedo (2001) no que se refere na verificação com relação ao que foi planejado e se está caminhando em direção ao seu alcance, ocasionando se necessária de relações corretivas, percebe-se a importância de um planejamento no setor de Auditoria Interna.

O diretor do Grupo informou que os resultados obtidos pela Auditoria Interna referem-se à redução de perdas sejam elas administrativas ou de mercadorias, melhoria da produtividade nos diversos departamentos por correção de procedimentos e desenvolvimento de novos processos e procedimentos quando necessário para melhoria do setor analisado.

O gerente do setor informou que acredita que o departamento transmite um nível parcial de confiança para o Grupo, considerando a falta de comprometimento de algumas pessoas em boa parte do que é realizado.

Sobre os respondentes do questionário 25% informaram que a Auditoria Interna não alcança nenhum resultado, 25% acredita que o setor tem um crescimento lento no Grupo e 50% desconhecem ou não se manifestaram. Através desses resultados, percebe-se que a falta de planejamento e análises das atividades executadas pelo setor, inibe a transmissão de algum retorno para os funcionários. Eles não compreendem se estão alcançando os objetivos, se estão desempenhando as atividades eficientemente e de que forma contribuem para o Grupo. Não estão clara e transparente a importância do setor de Auditoria Interna e as contribuições que ele pode oferecer.

Sobre a segurança que a Auditoria Interna transmite para o respondente e para o Grupo, apenas um respondeu sobre a importância na precisão de detalhes, considerando que é de necessidade do Grupo para administrar com eficácia as atividades. Os outros desconhecem ou não se manifestaram.

Diante disso, percebe-se a falta de planejamento das atividades no departamento, gerando o desconhecimento das contribuições que suas atividades fornecem. Sendo assim, o ciclo PDCA é uma ferramenta que permite obter o *feedback* das ações efetuadas e planejadas. Ou seja, essa ferramenta admite uma resposta das atividades concretizadas e os resultados obtidos. Isso oportuniza perceber que a ausência de planejamento ocasiona a falta de percepção dos funcionários do setor, inibindo a compreensão dos resultados que são alcançados por eles.

5.6 Propostas de melhorias no desempenho das atividades de auditoria

Ao avaliar a percepção dos entrevistados, a visão dos questionados sobre o setor que desempenham suas tarefas, e a importância das atividades desenvolvidas pelo departamento, é possível perceber a necessidade em realizar alguns aperfeiçoamentos. Dessa maneira, para alcançar o que foi padronizado, melhorias contínuas precisam ser sugeridas e avaliadas constantemente, para que assim, sejam observadas se estão sendo alcançadas, e quando necessário possam ser corrigidas. Agindo dessa maneira o departamento alcançará consequências positivas tanto para o setor, quanto para o Grupo.

“Considerando o fato de o Grupo ser grande, a equipe necessita ser ampliada, reciclada em alguns processos de avaliação, de auditoria e a realização de um pequeno investimento em tecnologia”, considerações feitas pelo Diretor do Grupo a respeito dos aspectos que o setor de Auditoria Interna precisa melhorar para obter sucesso.

Os funcionários do setor, também se manifestaram sobre a questão de melhorias no desempenho das atividades do departamento. Em resposta à pergunta realizada pelo questionário, suas visões com referência a proposta de melhorias foram a respeito de uma maior serenidade na realização das atividades, espírito de equipe, uma maior confiança e comunicação entre os colaboradores e a melhoria na transmissão de informações.

Considerando o que eles fariam para melhorar o departamento de auditoria, seria a forma de resolver e supervisionar os problemas, realizariam reuniões periódicas no setor buscando reavaliar os erros e acertos, e, também questões salariais, o que afirma a abordagem

de Sobral e Peci (2010), sobre a relevância da influência motivacional para os funcionários, que desempenham melhor suas atividades quando motivados.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se a importância e falta que um treinamento faz, tanto para o preparo das pessoas e a forma de evitar descontroles de estoques. Considerando os dados coletados, os aspectos que mais dificultam na execução do Controle Interno são referentes às informações que são transmitidas sem muita precisão. Um estoque bem alinhado pode gerar grandes benefícios para o Grupo. Inibindo inesperados acontecimentos por falta de mercadorias, compras desnecessárias, acúmulo de mercadorias estocadas, qualidade do produto, entre outros. Dessa maneira, um sistema que transmita informações confiáveis garantindo a certeza dos dados disponibilizados, torna-se um fator de grande relevância para o Grupo.

Uma sugestão para alinhar e auxiliar na atualização do sistema considerando o número de mercadorias em loja é efetuar uma análise intensa em todas as categorias do Grupo, atividade esta que poderia ser realizada pelos responsáveis dos produtos em estoque das empresas, efetuando periodicamente uma contagem dos produtos de sua responsabilidade. Essa atitude ocasionará o controle de todos os produtos dos supermercados.

Com relação aos furtos na Organização, percebe-se uma fraqueza nos sistemas de segurança. A quantidade exata de mercadorias que são perdidas em uma empresa acaba sendo uma difícil atividade de controle e identificação. Esses furtos são muitas vezes ocasionados também não somente por clientes, mas pelos próprios colaboradores. Novas políticas de prevenção a furtos precisam ser inseridas, como também investimento em equipamentos de segurança.

Investir em equipamentos que monitorem as pessoas e as mercadorias é uma grande necessidade de controle para o Grupo. Hoje em dia, existem inclusive produtos que a própria mercadoria chegam através dos fornecedores com etiquetas anti-furto, gravadas na embalagem. É um procedimento que ainda está sendo desenvolvido por algumas empresas fornecedoras, mas que já poderia ser estudado pelo Grupo.

Enquanto isso, o Grupo poderia continuar trabalhando com intensos treinamentos com os colaboradores do setor de perdas, capacitando-os para desenvolver medidas que inibam os furtos ocorridos.

Campanhas de conscientizações internas deveriam ser realizadas com mais frequência. Considerando que é essencial motivar os funcionários a controlar as mercadorias e defender a sua empresa.

Aumentando a prevenção de perdas, além de permitir ganhos para o Grupo, o cliente também sairá ganhando, considerando que assim preços baixos serão estabelecidos ou mantidos.

A respeito da motivação dos colaboradores, percepção da importância do Controle Interno e da colaboração de todos nas resoluções de atividades, soluções como treinamentos e reuniões periódicas nos setores poderiam ajudar a perceber o que satisfaz o colaborador. As políticas de Controle Interno precisam ser sempre transmitidas e lembradas para os funcionários, considerando que muitos ainda não têm a consciência da importância do controle de suas atividades, e que o setor de Auditoria Interna está disponível para ajudar a encontrar uma solução, não a apontar erros e ditar as falhas.

Perceber que o funcionário é um aliado para o Grupo e sua satisfação está intimamente ligada ao desenvolver eficaz de suas atividades, é uma grande estratégia. Pesquisas internas sobre sua satisfação dentro do Grupo, no setor, e com as atividades realizadas poderiam auxiliar os gestores a garantir a colaboração e a confiança do funcionário. O funcionário quando satisfeito, defende a empresa, realiza suas atividades eficientemente, protege o seu setor, auxilia os outros departamento no transitar de informações e operações e não comete fraudes contra a empresa.

Podemos verificar a oportunidade que o Grupo oferece aos jovens adultos, muitos inseridos pela primeira vez no mercado de trabalho. Porém quando se tem um investimento maior em escolaridade e em qualificação, implica em um melhor desenvolvimento de serviços.

O estudo permitiu perceber que visando quebrar costumes que atrapalhavam o desenvolver das atividades, foi implantado o setor de Auditoria Interna no Grupo familiar. As tarefas que são desempenhadas são acompanhadas diretamente pelo Diretor Comercial. Existindo uma boa comunicação entre os setores, porém os dados disponibilizados ainda possuem certas falhas que atrapalham o bom desempenho. As atividades são acompanhadas diariamente, devendo uma colaborar para o bom desenvolvimento da outra.

Os problemas e dificuldades que ocorrem com mais frequência e impedem que as atividades sejam bem desempenhadas, são as falhas do sistema com relação às mercadorias em estoque, como também a falta de conhecimento sobre controle interno, motivação e treinamentos para pessoas, impedindo assim, que elas reconheçam os resultados alcançados por elas e pelo setor como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da possibilidade em realizar um estágio no setor de Auditoria Interna do Grupo RedeCompras na cidade de Campina Grande – PB, utilizando-a como objeto de estudo foram observadas, a partir da coleta e análise de dados, a análise das atividades da Auditoria Interna.

Conforme o que foi abordado na fundamentação teórica, planejar, organizar, dirigir e controlar são considerados como o processo de administrar, permitindo assim o alcance dos objetivos estabelecidos (CHIAVENATO, 2010). O controle permite acompanhar as tarefas desempenhadas pelas outras funções, analisando-as e confirmando se estão de acordo com o padrão (MORAES, 2001). O controle permite que as regras estabelecidas sejam designadas antes do início das atividades (Controle preliminar), durante a sua execução (controle simultâneo) e após a conclusão das atividades, possibilitando que sejam disponibilizadas soluções de medidas corretivas (controle retroativo) (BATEMAN, 2010).

Assim, observa-se que a função controle e instrumentos como a Auditoria são importantes para o sucesso organizacional, apoiando na busca pela confiabilidade das informações e dados disponibilizados, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

O Grupo RedeCompras implementou o departamento de Auditoria Interna em 2012 com o interesse de sanar alguns problemas advindos de uma cultura familiar (onde existia procedimentos que não eram bem definidos), e não existia a realização de uma avaliação das tarefas e dos referidos desempenhos.

Com relação as atividades desempenhadas pelo setor, ainda identificam-se muitas falhas, onde é perceptível que ainda existe a necessidade em executar atividades mais precisas e que possam desenvolver um controle mais aprofundado. Planejamentos precisam ser realizados, metas precisam ser traçadas e atividades necessitam ser revistas separadamente. As atividades como o controle de estoque e de mercadorias precisam ser reelaboradas, visando encontrar mecanismos que sejam menos propensos às falhas. As pessoas necessitam de treinamentos para assim entender a importância de cada atividade a qual são designadas, como uma forma de contribuição para o bom desenvolvimento do Grupo. Elas precisam perceber que não são os funcionários em si que são controlados, diretamente, mas as atividades que desempenham. As pessoas precisam ser parceiras internas, sendo estimuladas e motivadas a colaborar com o Grupo, porque assim, elas irão

proteger o seu trabalho. Capacitações precisam ser realizadas, as pessoas precisam estar aptas, seguras e ter alguma identificação com a atividade que vai realizar.

Para que os procedimentos sejam reorganizadas e não exista o acúmulo de tarefas por funcionários, o Grupo precisa atrair mais colaboradores e treiná-los para que possam auditar as atividades. A Auditoria Interna precisa quebrar barreiras que impedem o seu caminhar dentro do Grupo, adquirir a confiança e a credibilidade dos colaboradores, para que assim eles percebam que o departamento existe como uma forma de contribuição, não como um impecílio ou uma forma de perseguir algum funcionário ou as atividades realizadas por eles.

Diante do exposto, foi identificado que os problemas e dificuldades que mais interferem nas atividades desempenhadas foram relacionados às falhas do sistema com relação às mercadorias em estoque e a falta de um conhecimento prévio e da aplicação de políticas de controle interno para as pessoas, tanto do setor de Auditoria Interna, como em todo o Grupo, considerando que o departamento necessita da colaboração dos demais setores para a realização eficiente de suas atividades.

Dessa maneira, os resultados observados pelo Diretor do Grupo e pelo Gerente do departamento não foram também observados pelos demais funcionários pesquisados. O que permite concluir a falta de conhecimento dos funcionários, impedido verificar em que o seu trabalho contribui para o Grupo.

De modo geral pode-se concluir que existe uma necessidade de que as pessoas reconheçam a importância de um controle interno e compreendam o seu objetivo. Elas precisam perceber que o controle é um procedimento importante, e a necessidade em realizá-lo, para que assim suas atividades executadas sejam desempenhadas com uma maior segurança. Sendo assim, para que uma empresa obtenha sucesso, a existência de controle interno torna-se necessária.

A Auditoria Interna caminha em busca na melhoria dos controles operacionais e na prevenção de perdas. Quanto mais informações precisas forem disponibilizadas, maior será a importância atribuída ao departamento.

Considerando que a Auditoria Interna auxilia a administração das empresas, pode-se considerá-la uma ferramenta de grande importância, já que com ela a proporção para que as melhores decisões sejam tomadas, acaba sendo maiores. Suas atividades são realizadas de forma específica para cada departamento auditado. Porém o trabalho permitiu observar a resistência que o departamento ainda enfrenta para poder se firmar. Considerando as dificuldades que acabam prejudicando os procedimentos realizados pela Auditoria Interna.

Como sugestões em alinhar o número de mercadorias em loja, é possível realizar um balanço nos supermercados, ocasionando o controle de todos os produtos existentes. Como também investir em equipamentos e medidas de segurança, minimizando as perdas existentes. A respeito da percepção dos colaboradores no que se refere ao Controle Interno, deveriam ser realizados treinamentos e reuniões periódicas, buscando transmitir e lembrar aos funcionários as políticas de Controle Interno.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os objetivos de pesquisa foram atendidos, considerando a obtenção do objetivo geral em analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras na cidade de Campina Grande – PB, conquistado através dos objetivos específicos no que diz respeito a identificar as motivações para a criação da auditoria; descrever as atividades e ferramentas utilizadas pela auditoria; descrever os principais resultados alcançados pelo setor; identificar os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades; e propor melhorias no desempenho das atividades de auditoria.

Dessa maneira, pode-se perceber que ainda existe uma necessidade em realizar pesquisas que busquem auxiliar em problemas com relação aos produtos em loja e como controlar da melhor maneira, como também, pesquisas que possam contribuir no conhecimento das pessoas sobre as políticas de Controle Interno no Grupo, na importância e a contribuição que o procedimento poderá oferecer.

Como pesquisadora, o estágio permitiu perceber a importância das funções administrativas dentro de uma empresa. Nenhum processo administrativo funciona bem se o outro tiver alguma falha. Eles caminham junto e contribuem para o sucesso e eficiência da empresa, no que desempenha. Acompanhar essa realidade contribui em compreender como muitas empresas ainda precisam rever suas atividades e acompanhar de forma cautelosa para que seus objetivos e metas que foram previamente estabelecidos sejam alcançados. A falta de controle, por muitas vezes ocasionam a quebra de uma empresa. A Auditoria é uma atividade de extrema relevância para uma Organização, seja ela interna ou externa. O que importa é a contribuição que ela vai possibilitar, é a garantia da confiabilidade e segurança que será transmitida. É a empresa perceber e lutar para que tudo o que foi sonhado, seja almejado.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, José H. P. de. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil / Fundação Abras.** São Paulo: Informe Comunicação, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992
- ATTIE, William. **Auditoria Interna.**São Paulo:Atlas,1987
- AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna.** 2. Ed. São Paulo: Audibra, 1992.
- AZEVEDO, Ana C.; MARTINS, Paulo L.; MARTINS, Caroline M. F.; SANTOS NETA, Maria do C dos; BORGES, Rodrigo de O. **A Importância da Auditoria Interna no Processo de Implantação da Certificação Iso 9000.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: FAGED, 2011.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático.** 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2010
- CERVO, Arnaldo L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Thomson Learning Ltda., 2010.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMA, Hyder M. A. L.; MELO, Fernanda A. O.; REIS, Patrícia N. C.; LIMA, Cristiane C. de S.; OLIVEIRA, Vanderluci M. S. **Controle Interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das Organizações.** In.: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: UniFOA, 2012.
- LUNKES, Rogério J. **Controle de Gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY Donald C., PIETRI Jr, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4 ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda., 1998.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ACADEMIA PEARSON. **OSM: uma visão contemporânea** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

UHL, Franz; FERNANDES, João Teodorico F. S.. **Auditoria Interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DINIZ, L. da S.; CASTILHO, C. J. M. de. Faces atuais do espaço comercial em Campina Grande/PB: algumas considerações sobre a coexistência de formas modernas e tradicionais do comércio na “nova” dinâmica sócio-espacial. **Revista.ufpe**. Recife, v. 26, nº 2, mai/ago. 2009. Disponível em:
<<http://www.revista.ufpe.br/revistageografia/index.php/revista/article/viewFile/192/177>>.
Acesso em: 29 mar. 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM O GERENTE DE AUDITORIA

Analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras

1. CARGO:
2. TEMPO NA EMPRESA:
3. IDADE:
4. ESTADO CIVIL:
5. ESCOLARIDADE:
6. JÁ TRABALHOU EM OUTRO SUPERMERCADO?

7. O departamento de Auditoria Interna conta com quantos funcionários?
8. Passaram por algum treinamento ao fazer parte do setor?
9. Cada um desempenha uma atividade específica?
10. As informações disponibilizadas pelos departamentos do Grupo são transmitidas de que maneira para a auditoria?
11. Existem relatórios, planilhas, tabelas, e outras atividades de acompanhamento das tarefas empresariais? Quais?
12. Existe uma equipe de controle de estoque? Essa equipe é dividida por tipo de produto ou uma equipe que controla o estoque de maneira geral? De que maneira é controlado o estoque?
13. Existe um controle de entrada de mercadorias? Como?
14. Se a mercadoria ao chegar não estiver conforme o que foi solicitado na compra, quais as providências realizadas?

15. Quanto aos produtos em loja, quais os procedimentos de controle?
16. Sobre os vencimentos das mercadorias. Como é feito o controle?
17. Quantos funcionários são responsáveis pelo controle de estoque?
18. Existe uma logística de armazenamento das mercadorias?
19. As devoluções feitas pelos clientes são devidamente controladas? Há documentos que comprovem essa autorização de devolução?
20. Cada empresa do Grupo possui uma auditoria? Ou uma é necessária para dar suporte a todas as empresas?
21. Quais os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades?
22. Qual a segurança que a Auditoria transmite para a empresa?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM O DIRETOR DA EMPRESA

Analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras

1. CARGO:
2. TEMPO NA EMPRESA:
3. IDADE:
4. ESTADO CIVIL:
5. ESCOLARIDADE:

6. Quantos colaboradores fazem parte do Grupo?
7. O Grupo é dividida em quais departamentos?
8. Quais são os objetivos/metasp do Grupo?
9. Existe código de ética, regulamentos ou políticas Administrativas que necessitem ser seguidas pelos funcionários? Como é feita a sua divulgação?
10. Ao entrar no Grupo, os funcionários passam por algum processo de treinamento?
11. Levando em conta os problemas, erros e fraudes, quais ocorrem com mais frequência na empresa?
12. O controle interno é considerado um plano da organização que através de medidas estabelecidas a empresa além de proteger os seus bens e serviços, confere a exatidão dos dados transmitidos. Sendo assim a empresa possui os procedimentos de proteção e controle do seu patrimônio (forma de salvaguardar os bens e direitos da organização)? Caso não, existe um interesse de sua parte? E possui também ferramentas que garantam a certeza dos dados transmitidos?
13. Quais os motivos que levaram a criação da Auditoria Interna?

14. Quais foram os cuidados necessários ao implantar a Auditoria Interna?
15. Qual é o papel dos gestores da empresa no processo de Auditoria Interna?
16. Os demais departamentos trabalham em conjunto com a Auditoria Interna? Poderia citar uma atividade praticada em equipe?
17. Em que aspectos o setor de Auditoria Interna precisa melhorar para obter sucesso?
18. Geralmente, ocasionam muitos problemas, erros ou até mesmo fraudes no Gupo? De que tipos?
19. Ao detectar áreas de preocupação durante a observação das atividades, as providencias são tomadas de imediato?
20. Quais os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades?
21. Quais os resultados da Auditoria para o Grupo?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS DA AUDITORIA INTERNA.

Analisar as atividades de controle da Auditoria Interna do Grupo RedeCompras

Apresentação: Estamos realizando uma pesquisa sobre as atividades de controle desenvolvidas pelo setor de Auditoria Interna do Grupo RedeCompras e seria muito importante para nós conhecer seus pontos de vista respondendo a esse questionário.

DADOS DO RESPONDENTE:

1. CARGO:
2. TEMPO NA EMPRESA:
3. IDADE:
4. ESTADO CIVIL:
5. ESCOLARIDADE:
6. JÁ TRABALHOU EM OUTRO SUPERMERCADO?

7. Ao entrar no Grupo RedeCompras, vocês passaram por algum processo de treinamento? Como?
8. Levando em conta os problemas, erros e fraudes, quais ocorrem com mais frequência no Grupo RedeCompras?
9. Os demais departamentos trabalham em conjunto com a Auditoria Interna? Ou vocês têm alguma dificuldade de comunicação?
10. Em que aspectos o setor de Auditoria Interna precisa melhorar para obter sucesso?
11. O que você mudaria/melhoraria no setor de Auditoria Interna?
12. Geralmente, ocasionam muitos problemas, erros ou até mesmo fraudes no Grupo RedeCompras? De que tipos?

13. Quais os principais problemas e dificuldades existentes no desempenho das atividades?
14. Quais os principais resultados alcançados pelo setor de Auditoria Interna?
15. Qual a segurança que a Auditoria transmite para você? E na sua visão, qual segurança ela transmite para o Grupo?