



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THOBIAS EMMANUEL PEREIRA MACEDO DE ANDRADE

ESTUDO DE CASO SOBRE O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)
APLICADO EM EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE

Recife

2023

THOBIAS EMMANUEL PEREIRA MACEDO DE ANDRADE

**ESTUDO DE CASO SOBRE O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)
APLICADO EM EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Kecia Da Silveira Galvão

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

de Andrade, Thobias Emmanuel Pereira Macedo .

Estudo de caso sobre o Business Process Management (BPM) aplicado em
empresa de auditoria independente / Thobias Emmanuel Pereira Macedo de
Andrade. - Recife, 2023.

44 : il.

Orientador(a): Kécia Da Silveira Galvão

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -
Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Business Process Management (BPM). 2. BPM aplicado em empresa de
auditoria independente. 3. Gestão de processos de negócio. 4. Processos. I.
Galvão, Kécia Da Silveira. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

THOBIAS EMMANUEL PEREIRA MACEDO DE ANDRADE

ESTUDO DE CASO SOBRE O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) APLICADO EM EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 12 de maio de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 KECIA DA SILVEIRA GALVAO
Data: 31/05/2023 13:30:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Kecia Da Silveira Galvão (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Documento assinado digitalmente
 GUSTAVO HENRIQUE DE ARAGAO FERREIR
Data: 01/06/2023 11:24:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Aragão Ferreira (Avaliador Externo)

Prof. Esp. Halexandro de Freitas Sales (Avaliador Externo)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, que é o meu verdadeiro orientador. Aos meus pais, que são a minha base. À minha noiva, que é o amor da minha vida. Aos meus avós, que são tudo para mim. A todos os meus familiares e amigos. Assim como a todos os estudantes e profissionais da contabilidade que tiverem acesso a este estudo, meu desejo é ter contribuído pelo menos em uma pequena parcela convosco.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos têm-se início tributando toda honra e toda glória ao Autor da vida por tudo o que Ele tem realizado em minha vida, sem a sua ajuda jamais eu chegaria a lugar algum. Também agradeço aos meus queridos pais, Daniel Macedo e Simone Pereira, que sempre sonharam junto comigo e me deram todo o apoio, incentivo e investimento em todo este período em que eu estive cursando a graduação, além de todas as suas orações que têm me mantido de pé. À minha amada e querida noiva, Rafaela Vitória, por todo o apoio, carinho, paciência, orações, ajuda e por tudo o que fez por mim, a ponto de me auxiliar no decorrer deste trabalho e ser meu ponto de paz em meio ao caos. Aos meus avós Beneval Pereira e Antônia dos Prazeres, que são minhas preciosidades e dois dos meus maiores incentivadores, além da minha avó Lia que a perdi nas vésperas da entrega deste trabalho. À minha tia Ângela, e família, que me presentou com o meu primeiro instrumento para o exercício da minha profissão, a calculadora financeira. De modo geral, à todos os meus familiares e amigos que vivenciaram comigo todo esse período de muito esforço para a realização deste trabalho. Por fim, à minha orientadora, Prof^a Kécia Da Silveira Galvão, por toda a ajuda, paciência e apoio durante a elaboração deste trabalho.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

RESUMO

O trabalho abrange a compreensão dos conceitos de Business Process Management (BPM), que em português significa Gestão por Processos de Negócios, com finalidade de nortear o leitor acerca desta temática cujo seu estudo é pertinente para a análise dos processos de uma organização, assim como para a agregação de valor aos serviços prestados pela empresa de Auditoria Independente. Foi realizada uma pesquisa descritiva, exploratória e estudo de caso, acerca dos procedimentos adotados pela empresa de auditoria independente selecionada no que se refere a entrega do serviço com eficiência e qualidade aos seus clientes. Para isso, foi utilizada a metodologia BPM. Além disso, é abordado de forma detalhada o mapeamento dos processos de negócios em Empresas de Pequeno Porte (EPP), assim como o mapeamento destes processos em empresa de auditoria externa. Após a base teórica, foi realizada uma entrevista a uma funcionária de uma empresa de auditoria externa/independente, devidamente autorizada pelos gestores da organização, na qual se obteve informações sobre o funcionamento atual dos processos existentes na empresa na prestação dos seus serviços. Após o levantamento das informações, observou-se que não havia organização e clareza em seus processos o que poderia prejudicar a eficiência e a qualidade da prestação dos seus serviços. A partir deste ponto, foi elaborado um mapeamento geral e analítico sobre como a empresa poderia distribuir os seus processos de forma a elevar o grau de qualidade e eficiência, assim como agregar valor aos serviços prestados aos clientes. Após a elaboração do estudo e dos mapeamentos, foi sugerido à empresa a implantação dos procedimentos descritos neste trabalho. A sugestão foi encaminhada à gestão da mesma que irá refletir sobre a viabilidade do projeto e tomar a decisão sobre sua aplicação na empresa.

Palavras-chave: BPM. Processos. Auditoria. Independente. EPP.

ABSTRACT

The work covers the understanding of the concepts of Business Process Management (BPM), which in Portuguese means Management by Business Processes, with the purpose of guiding the reader about this theme whose study is relevant to the analysis of an organization's processes, as well as and for adding value to the services provided by the Independent Audit company. This work aims to survey and describe the process flows of an auditing company using the BPM methodology. A descriptive, exploratory and case study research was carried out, about the procedures adopted by the selected independent auditing company regarding the delivery of the service with efficiency and quality to its clients. For this, the BPM methodology was used. In addition, the mapping of business processes in Small Businesses (EPP) is discussed in detail, as well as the mapping of these processes in an external audit company. After the theoretical basis, an interview was conducted with an employee of an external/independent auditing company, duly authorized by the organization's managers, in which information was obtained about the current functioning of the existing processes in the company in the provision of its services. After collecting the information, it was observed that there was no organization and clarity in its processes, which could impair the efficiency and quality of the provision of its services. From this point on, a general and analytical mapping was prepared on how the company could distribute its processes in order to raise the level of quality and efficiency, as well as add value to the services provided to customers. After preparing the study and mapping, the company was suggested to implement the procedures described in this work. The suggestion was forwarded to its management, which will reflect on the viability of the project and make a decision on its application in the company.

Keywords: BPM. Process. Audit. Independent. EPP.

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Quadro 1 – Cronograma	23
-----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Figura 1 – Visão Histórica na Gestão por Processos.....	15
Figura 2 – Processos na Empresa de Auditoria Externa.....	23
Figura 3 – Mapeamento Geral dos Processos em Empresa de Auditoria Externa.....	23
Figura 4 – Etapa de Aceitação.....	24
Figura 5 – Etapa de Planejamento.....	24
Figura 6 – Etapa de Execução.....	24
Figura 7 – Etapa de Opinião.....	25
Figura 8 – Mapa Consolidado dos Processos.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BPR	Business Process Reengineering
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
DCCA	Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
IBRACON	Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes
MEC	Ministério da Educação
TQC	Total Quality Control
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	Erro! Indicador não definido.
1.2. JUSTIFICATIVA.....	10
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1. Objetivo Geral.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM.....	12
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS GERENCIAIS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....	16
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE.....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	Erro! Indicador não definido.
4. ANÁLISE DE DADOS.....	Erro! Indicador não definido.
5. CRONOGRAMA.....	26
6. REFERÊNCIAS.....	Erro! Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo Ricadino e Carvalho (2004), o primeiro trabalho de auditoria externa realizado, foi o da empresa São Paulo Tramway Light & Power Co. referente ao período de junho de 1899 a 31 de dezembro do ano de 1902, elaborado pela empresa de Auditoria Clarkson & Cross (atual Ernst & Young), do Canadá. De acordo com a NBC TA 200 (R1) - Objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria -, o propósito da auditoria é descrito da seguinte forma:

“O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião. (NBC TA 200 (R1) - OBJETIVOS GERAIS DO AUDITOR INDEPENDENTE E A CONDUÇÃO DA AUDITORIA EM CONFORMIDADE COM NORMAS DE AUDITORIA 16 DE AGOSTO DE 2016, página 2).

Dessa forma, entende-se que as demonstrações contábeis, quando submetidas ao processo de auditoria, têm o seu grau de confiabilidade elevado fazendo com que os seus usuários decidam se depositarão, ou não, confiança no que estarão analisando quando estes relatórios forem submetidos a auditoria e estejam devidamente avaliados com a opinião do auditor, concluindo assim então, todas às informações contábeis que foram elaboradas pela entidade de forma adequada ou não.

Neste estudo, será realizada uma análise de uma empresa de auditoria independente, quanto aos seus processos internos de auditoria desde a sua contratação, por um cliente, para a prestação de serviços de auditoria, até o momento

da entrega do parecer final referente a tudo o que foi observado na empresa tomadora dos serviços.

Segundo Pizza (2012), a utilização do Business Process Management (BPM) possibilita o mapeamento dos processos organizacionais da empresa, visando integrar, de forma funcional e proporcionar maior eficiência nas atividades. Estas atividades, podem ser executadas através de pessoas, tarefas, máquinas, aplicações de software e outros elementos coordenados para atingir os objetivos do negócio.

Desse modo, observa-se que a aplicação do BPM é importante quando uma empresa pretende se organizar internamente. Este método, permite que a entidade se planeje de forma que consiga mapear todos os procedimentos internos e almejar a integração das atividades desenvolvidas internamente.

Com base nos ensinamentos adquiridos ao longo desse trabalho de conclusão de curso – TCC - sobre o que é a auditoria independente, seus objetivos, como foi sua primeira aparição no mercado e como foi se desenvolvendo e se estabelecendo na sociedade e no mercado profissional, será realizada uma análise de uma empresa de auditoria independente, quanto aos seus processos internos desde a sua contratação, por um cliente, para a prestação de seus serviços, até o momento da entrega do parecer final referente a tudo o que foi observado na empresa tomadora dos serviços.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Alves (2014), a desorganização pode ser o ponto mais negativo de um setor dentro de uma empresa. Então, percebe-se que a maioria das empresas que não optam por seguir um método de organização, tende a ter falhas na execução dos seus serviços. Ainda conforme Alves (2014), dentre os entraves relacionados a falta de processos, pode-se citar a inexistência de barreiras ou limites de atividades dos colaboradores das empresas, onde as atividades se confundem entre os cargos ocupados; empresas não dividirem as funções individuais dos seus colaboradores, assim como não definirem o prazo ao cliente para o recebimento dos seus relatórios, também para entrega do parecer de auditoria.

A empresa de auditoria independente selecionada, será analisada de modo que seja esclarecido se ela apresenta, ou não, falta de processos bem definidos. Esta situação, corrobora com o que Chong (2007) pensou, que o Business Process Management (BPM) possui vários benefícios, porém, também existem alguns

entraves que acabam dificultando a sua utilização, como a escassez de capital, tempo, apoio dos gestores, conhecimento na área de tecnologia da informação, assim como na área de processos.

Neste estudo de caso, será discutido o BPM e sua aplicação em uma empresa de auditoria contábil, levando em consideração algumas características específicas desta empresa como porte, estrutura, disposição em investir neste método e na tecnologia que envolve essa metodologia.

Nisto, serão levantados processos existentes, ou não. Será analisado se empresa tem processos definidos e todos os fatores que abrangem o funcionamento interno da empresa.

Portanto, será possível a utilização da metodologia de BPM e sua adequação na empresa referida e observar a relação dos usuários da informação perante essa filosofia de gestão e organização da informação no escopo desse tipo de empresa?

1.2 JUSTIFICATIVA

As justificativas deste estudo se pautam na lacuna teórico e prática a respeito da adoção do BPM em pequenas empresas de auditoria independente.

A justificativa teórica se dá dentro da lacuna existente em virtude da escassez de estudos a respeito da aplicação de BPM em pequenas empresas e mais ainda em empresas de auditoria independente.

Esta lacuna é apresentada em RECKER (2005) e Kólar (2014) como um fato de que há a necessidade de desenvolver o BPM em empresas de auditoria e empresas de pequeno porte, tendo em vista que trabalhos de RECKER (2005) e Kólar (2014) identificam esta lacuna, haja vista sua maior adequação a empresas grandes mostram que a maior parte dos modelos para representação de processos não possuem suficiente grau de representatividade (RECKER et al., 2005).

Grande parte dos estudos realizados sobre o BPM, foram desenvolvidos objetivando a aplicação em grandes projetos e empresas, porém é sabido que o modo como se administra uma empresa de pequeno porte é diferente. Por isto, existe a necessidade de pesquisas comprobatórias, para que se tenha indicadores mais claros, quanto a adaptabilidade e adequação em outros tipos de empresas (TESSARI, 2008).

Na prática, é notório que a adoção do BPM poderá possibilitar a empresa estudada conhecer seus processos sobre uma perspectiva ainda não vista, o BPM, podendo, desta forma identificar lacunas e melhorar seus processos internos. Além disso, esta experiência, se exitosa, pode se estender a outras empresas com as mesmas características e estimular a implantação deste método em outras empresas, não se limitando apenas às empresas de auditoria.

O estudo é relevante para avaliarmos a utilidade e a importância da metodologia de processos na empresa de auditoria escolhida. Esta análise trará a percepção do uso, ou não, da tecnologia durante todos os procedimentos de auditoria executados em sua operação. De acordo com Tessari (2008), empresa que opta pela metodologia dos processos tem uma perspectiva diferente sobre a forma de organizar a dinâmica de seu trabalho produtivo.

Este estudo é fundamental para que seja possível o despertar das pequenas empresas referente ao investimento em métodos que possam melhorar os seus processos internos. Conforme Dias, CC Oliveira, J.M Abe:

“Inovar e melhorar os processos de negócio é uma prática que as organizações utilizam para adquirir agilidade e vantagem competitiva, atualmente a maioria das empresas busca novas maneiras para reestruturar os seus processos.” (MHB DIAS, CC OLIVEIRA, J.M ABE, 2011)

Portanto, grande parte das empresas que almejam expandir seus negócios têm como objetivo a inovação e o melhoramento dos seus processos, que são fundamentais para que possam ganhar vantagens sobre a concorrência.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa, divididos em geral e específicos, são detalhados a seguir a fim de esclarecer os resultados científicos que se pretende alcançar.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é levantar e descrever os fluxos dos processos de uma empresa de auditoria utilizando a metodologia BPM.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se satisfazer o objetivo geral proposto, os objetivos específicos são:

- a) Realizar entrevista com funcionária, da empresa de auditoria independente, para aferir a cultura indireta de uso de fluxos de informação para descrição de atividades;
- b) Utilizar a metodologia BPM e adequá-la a uma empresa de auditoria contábil externa;
- c) Desenhar os mapas dos processos;
- d) Analisar os mapas dos processos e desenvolver críticas de gestão, conforme metodologia BPM

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM

De acordo com Villela (2000), a estrutura organizacional possibilita a execução dos fluxos de trabalho por meio de processos, até que o serviço, ou produto, esteja pronto para o consumidor. Ainda de acordo com Villela (2020), para se alterar a estrutura, de forma que o consumidor final perceba, é necessário um entendimento do trabalho e da forma como ele acontece por meio dos processos da entidade.

Em primeiro instante, antes de se entender o enredo, é de suma importância a compreensão sobre o conceito da palavra “processo”. A norma ISO 9000 (ABNT, 2000), conceitua “processo” como “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas e saídas”. Já Rummler e Brache, apresentam três classificações de processos, são elas: Processo de clientes; Processos administrativos e Processos de gerenciamento. O primeiro, é a parte em que é confeccionado o produto ou serviço para o tomador de serviço ou cliente externo da empresa. O segundo, se trata da fabricação de produtos que não são visíveis para os clientes externos, todavia, são fundamentais para o gerenciamento total dos negócios. Já o terceiro, englobam as decisões que os gestores precisam tomar para apoiar os processos de negócios.

A IBM, em seu manual de planejamento, expõe o seu conceito de “processo” da seguinte forma:

“Processo representa um grupo lógico de atividades necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente dos órgãos executores...”. (IBM, Manual de Planejamento)

O BPM CBOK (2013), define processo como uma concentração de atividades e comportamentos realizados pelas pessoas ou máquinas para atingir os resultados projetados.

De acordo com Davenport (1994), um processo poderia ser definido como uma ordenação especial das atividades de trabalho, levando em consideração o tempo e o espaço, delimitando um começo e um fim. Para Harrington (1993), processo se caracteriza como um agrupamento de tarefas ligadas entre si, de uma forma lógica, utilizando os recursos da entidade para obter os resultados previamente definidos, apoiando os seus objetivos.

Para Johansson et. Al (1995:55), há três motivos possíveis para a entidade realizar a alteração de um processo, são eles: redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo.

Assim, pode-se perceber que a maioria das empresas possuem processos em seu âmbito interno, mesmo que não sejam processos definidos ou oficiais da empresa, porém possuem as características supracitadas de um processo.

Para Villela (2000), no tocante a análise de um processo, a equipe responsável pelo projeto deverá sempre visar o cliente com objetivo de suprir suas necessidades e preferências. Ainda de acordo com Villela (2000), o processo começa e termina no cliente.

Outro termo importante para a melhor compreensão sobre o assunto tratado neste trabalho é o termo “negócio”. No BPM CBOK (2013), esta palavra é utilizada para se referir à pessoas com interação, entre si, para a realização de um conjunto de atividades de entrega de valor aos clientes e geração de retorno para as partes interessadas. É necessário destacar que o negócio pode englobar todas as organizações, sejam quais forem as suas características.

Desta forma, a expressão “processo de negócio” também é essencial para o real entendimento sobre o BPM. Segundo o BPM CBOK (2013), trata-se de um trabalho cuja finalidade é a entrega de valor para os clientes, além disso, tem como característica o apoio e/ou gerenciamento de outros processos. Ainda afirma que este

trabalho tem a possibilidade de ser “ponta a ponta, interfuncional e até mesmo Inter organizacional”. O grande destaque deste conceito se dá pela possibilidade de o trabalho ser ponta a ponta e interfuncional, já que compreende todo o trabalho, rompendo barreiras funcionais para a entrega de valor para seus clientes.

Os processos de negócios podem ser classificados em processo primário, processo de suporte e processos de gerenciamento, que se relacionam entre si e se tornam fundamentais para o entendimento do BPM. (BPM CBOK, 2013).

Paixão (2014), afirma que os processos de negócios estão vinculados à estrutura de funcionamento da entidade, em outras palavras, à missão da empresa. Pode-se dizer que os processos de negócios são indispensáveis para a funcionalidade da empresa, pois as servem como incentivo para elaborarem as suas atividades de forma a proporcionar ao cliente a melhor experiência possível em relação a entrega do produto e/ou serviço. Quando todas as etapas de produção são feitas com excelência e investimento em seu aperfeiçoamento, o produto/serviço.

De acordo com Gavin (1998), os processos podem ser classificados em dois grupos maiores: processos organizacionais e processos gerenciais. Cada um destes, define categorias de processo em conformidade com a estrutura de cada um. Para o autor, os processos organizacionais podem ser divididos em três categorias, são elas:

- Processos de trabalho: Pode ser dividido em processos operacionais e administrativos, estão diretamente relacionados ao setor de produção, demonstrando uma ordem das atividades que convertem entradas em saídas, agregando valor ao produto ou serviço;
- Processos comportamentais: São sequências de passos usados para executar os pontos cognitivos e interpessoais do trabalho.
- Processo de mudança: Essa perspectiva tem origem na gestão estratégica, são referentes a uma sequência de eventos definidos ao decorrer do tempo e que são integrantes da evolução organizacional.

Ainda de acordo com Garvin (1998), os processos gerenciais são divididos em três tipos:

- Processos de direção: Estabelecem os objetivos e as metas da empresa desenhando o sentido a ser seguido, guiando-a pelo caminho planejado.
- Processos de negociação e persuasão: Após a definição da direção, procuram meios e suporte necessários ao bom desempenho funcional.

- Processos de monitoramento e controle: São programados para promover a garantia de que as ações estratégicas sejam realizadas conforme o planejado.

De acordo com a perspectiva de Smith; Fingar (2003), o avanço de processos se deu em três significativos períodos, denominados de ondas. A primeira onda teve início com a invenção do modelo japonês de controle total de qualidade, em inglês Total Quality Control (TQC), nas décadas de 70 e 80. Já a segunda onda, iniciou-se na década de 90, possuindo como destaque a gestão que toma por base os processos, com a Reengenharia de Processos de Negócios, ou em inglês Business Process Reengineering (BPR), tratando sobre a máxima de otimização de forma radical dos processos. A terceira onda, por sua vez, está se consolidando e se adaptando, baseia-se na habilidade e capacidade de mudança, assim como na gestão por processos por meio da automação.

Segundo Neto; Junior (2008), o BPM procura o que tem de melhor nos métodos, ferramentas e tecnologias das ondas anteriores, objetivando a implantação, o gerenciamento e o melhoramento dos processos. A seguir, a figura 1, representando a evolução da abordagem de processos ao decorrer do tempo:

Figura 1 – Visão Histórica na Gestão por Processos



Fonte: Neto; Junior, 2008, p.11.

As entidades para conseguirem melhorarem o seu desempenho enquanto organização e se adequarem aos requisitos de negócios, estão à procura de estrutura, no que tange aos seus processos de negócios, a fim de alinhá-los aos objetivos estratégicos, gerando valor aos seus serviços e produtos. De acordo com Paixão (2014), a abordagem com base em processos é utilizada recorrentemente pelas empresas no âmbito global. Além disso, há pouco questionamento da parte dos executivos em relação ao pensamento de que a abordagem de processos de negócio pode promover melhorias, de forma efetiva, no desempenho da empresa. Isto

possibilita a entrega de maior valor aos clientes e a capacidade de gerar lucros maiores aos acionistas.

De acordo com o BPM CBOK (2013), há vários conceitos essenciais e benefícios que envolvem o BPM, são eles:

- BPM é uma disciplina gerencial que engloba um conjunto de conhecimentos e melhores práticas para orientar a organização no alcance de seus objetivos estratégicos.
- BPM é uma nova forma de aplicar, integradamente, abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas isoladamente.
- BPM é uma perspectiva holística de organização, estruturação e condução do negócio.
- BPM é uma disciplina que altera o modo tradicional como as empresas gerenciam os seus fluxos de trabalho.
- BPM é uma disciplina em constante evolução.
- BPM é uma jornada, não um destino.
- BPM é uma capacidade básica interna
- Os quatro fundamentos do BPM são valores, crenças, liderança e cultura.
- BPM requer investimento nas capacidades de negócio.

Diante dos argumentos supracitados, percebe-se que a aplicação Business Process Management (BPM) em uma empresa de auditoria, pode contribuir para o melhoramento dos serviços prestados e para a entrega de valor aos seus clientes.

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS GERENCIAIS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Com o passar dos tempos, BPM tem sido aderida com êxito em diversas grandes empresas, mas dificilmente em empresas de pequeno e médio porte (KOLÁR, 2014). Em empresas de grande porte, o BPM é tido como indiscutível para se garantir serviços de qualidade e para acompanhar os indicadores. Nos tempos hodiernos, as empresas de pequeno e médio porte também começaram a adotar a utilização do BPM, e os principais motivos para isso são a facilidade de acesso a

sistemas de BPM e pela razão de que estes meios tendem a favorecer o crescimento e o ganho de vantagem competitiva. (HRUBAN,2014). De acordo com Braga (2015), os pequenos negócios carecem de sistemas organizacionais assim como qualquer outra entidade.

O objetivo das entidades é a geração de valor para o cliente através de produtos e serviços, independente do porte da organização, concordando com o pressuposto de que BPM é um caminho que, por meio dele, podem ser atingidos os objetivos da organização. (ABPMP,2013).

De acordo com Tolfo, Medeiros e Mombach (2013, p.2), é preciso perceber que o projeto de BPM deve levar em consideração o porte e a realidade da entidade alvo de sua aplicação, deste modo, uma organização de porte menor pode possuir etapas personalizadas e investimentos resumidos no tocante a sua ideia ligada a uma visão por processos. Em relação a afirmação feita, se torna possível a ideia de que o investimento feito na aplicação de métodos de BPM em uma entidade, é proporcional ao porte da mesma.

De acordo com Sá (1984), nas pequenas empresas o controle se torna mais fácil, já que tudo está, na maioria das vezes, debaixo dos olhos do empresário. Entretanto, é necessário a organização deste controle, assim como o acompanhamento, a anotação e comprovação de tudo o que acontece.

Se torna necessário entender que os processos compõem a estrutura da organização por meio de uma hierarquia na qual é demonstrado o nível de detalhes pelo qual o trabalho está sendo abordado. Para (Harrington,1993, 1997; Davis e Weckler, 1997), a hierarquia é representada da seguinte forma:

- **Macroprocesso:** Se trata de um processo que, no geral, engloba mais que uma função na estrutura da organização, e o seu funcionamento tem uma grande influência na forma em que a entidade funciona;
- **Processo:** É um agrupamento de atividades em sequência (interligadas), relacionadas e lógicas que têm um começo com um fornecedor, adicionam valor a este e elaboram uma saída para um consumidor;

- **Subprocesso:** É a partícula que, quando está logicamente relacionada com outro subprocesso, executa uma finalidade específica, apoiando o macroprocesso e contribuindo para a sua missão;
- **Atividades:** São situações que acontecem dentro do processo ou do subprocesso. Na maioria das vezes, são desenvolvidas por uma unidade (pessoa ou departamento) objetivando a produção de um resultado particular. Elas representam a grande maioria das partes de um fluxograma.
- **Tarefa:** É uma sessão específica do trabalho, pode ser um elemento ou um subconjunto de uma atividade.

Dessa forma, é considerado de suma importância a adoção da metodologia de processos em empresas de pequeno porte, de modo que seja considerada a hierarquia supracitada na elaboração do mapeamento desses processos.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE

Para se chegar no entendimento dos processos em uma empresa de auditoria, é importante a compreensão de alguns detalhes da prática da auditoria, sejam eles internos ou externos à empresa de auditoria.

Conforme Santos, et al., (2009), a relação que há entre o auditor e a empresa auditada pode se dar de forma interna ou externa, também chamada de independente. A primeira, é realizada por um funcionário da empresa auditada, a qual tem por objetivo a análise dos seus controles internos, adequação às normas internas da entidade, avaliação sobre a necessidade, ou não, de criação de novas normas. Por sua vez, a auditoria externa, ou independente, tem por principal característica o fato de que o auditor não possui vínculo empregatício ou de familiaridade com a empresa auditada. Outro aspecto importante da auditoria independente é que, ainda que seja usual a testagem dos controles internos da empresa auditada, o seu principal objeto de trabalho são as demonstrações contábeis.

A NBC TA 200 (R1), informa que dentre os objetivos gerais do auditor está a obtenção de segurança considerável de que as demonstrações contábeis, em geral, não possuem distorções relevantes, por fraude ou por erro, com o objetivo de expressa sua opinião concluindo se as demonstrações foram produzidas de acordo com a estrutura do relatório financeiro aplicável. Desta forma, para conseguir alcançar os seus objetivos gerais, o auditor deve seguir alguns procedimentos de auditoria estabelecidos pelas normas (NBC TA's).

De acordo com Silva (2010), os trabalhos realizados pelas empresas de auditoria independente são imprescindíveis para a sustentação e credibilidade das demonstrações contábeis. As empresas que pretendem abrir seu capital ou mesmo aquelas que almejam o crescimento no mercado acham na auditoria um ótimo meio de passar confiabilidade e segurança aos usuários externos no tocante as suas demonstrações contábeis e financeiras. Isto se dá, porque a auditoria permite averiguar se as demonstrações contábeis condizem com a realidade da situação financeira e patrimonial da empresa auditada. Vale destacar que, o trabalho da auditoria independente não mitiga a necessidade da auditoria interna, visto que a mesma pode ter a função de lhe auxiliar ao longo do seu trabalho.

É importante salientar que, segundo Brittez, et al. (2015), a atuação da auditoria não se restringe apenas aos aspectos contábeis, mas também engloba a área administrativa, responsável pela geração dos dados para a contabilidade. Esta integração permite que o auditor seja abastecido com informações melhores elaboradas e úteis para a realização do seu trabalho.

Tavares (2017), revela que a auditoria tem papel fundamental na economia, com a finalidade de promover ao mercado uma maior clareza sobre a real situação patrimonial e o potencial que as empresas possuem de gerar lucro. Esta funcionalidade é um dos pontos em que despertam o interesse das empresas para os serviços de auditoria. A transparência sobre a realidade patrimonial da empresa, promovida pela auditoria, não é apenas importante para o uso de terceiros, mas, acima de tudo, possibilita a leitura facilitada, do gestor da entidade, das demonstrações contábeis e financeiras, assim como sobre a eficiência dos controles internos.

Magalhães et al. (2001, p.27), lista os objetivos básicos da auditoria, que são:

- a) Atender aos usuários externos:
 - Interesse dos acionistas minoritários;

- Interesse dos financiadores;
- Interesse do Estado.
- b) Atender aos usuários internos:
 - Interesse dos acionistas majoritários;
 - Cumprir estratégias de investimentos traçadas.

Conforme o NBC T 11, item 11.3.1.1 descreve:

O “Parecer dos Auditores Independentes”, ou “Parecer do Auditor Independente”, é o documento mediante o qual o auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas. (NBC T 11, item 11.3.1.1)

Garcia (2012), afirma que os usuários internos das empresas, geralmente, fazem uso da auditoria como base para as tomadas de decisões e elaboração dos projetos de segmento operacional, físico, econômico e financeiro. Desse modo, é notório a influência, externa e interna, da opinião do auditor exposta em seu parecer, ou relatório, acerca da entidade.

De acordo com Attie (2018, tópico 5.1), o parecer de auditoria é o meio documental pelo qual o auditor expressa sua opinião, obedecendo as normas de auditoria. Isto se dá, depois de ter sido realizado trabalho de campo, colhimento de evidências e provas sobre as demonstrações contábeis da empresa, tendo o seu julgamento profissional ou critérios estabelecidos como limite de seleção das informações colhidas. Desse modo, é notório que o auditor ao emitir um parecer com opiniões positivas, a respeito da empresa auditada, promove um prestígio maior das demonstrações contábeis da entidade aos seus usuários. Em contrapartida, ao emitir uma opinião com ressalva ou com abstenção, já que isso significa que, durante o processo de auditoria, o auditor detectou alguma inconsistência ou evidência de alguma fraude ou distorção. Portanto, esta última opinião pode acarretar numa visão não tão agradável dos usuários das demonstrações da empresa, fazendo com que o nível de confiança e segurança destas demonstrações reduzam de forma considerável.

Para Santos e Pereira (2004), o parecer de auditoria tem por objetivo de tornar seus usuários cientes do seguinte:

- a) O trabalho executado;
- b) A extensão abrangida pela auditoria;
- c) O modo de sua execução;
- d) Os pontos relevantes notados;
- e) As conclusões finais.

Para chegar aos pontos supracitados, todo o trabalho deve ter por base fatos concretos, os quais possam ser comprovados, por meio dos papéis de trabalho.

Silva (2012) divide a execução da auditoria independente em etapas, são elas:

- a) Fase Preliminar:
 - Conhecimento sobre as operações da empresa;
 - Coleta de informações e dados para a realização do trabalho;
 - Identificar e pontuar os problemas;
- b) Fase Final:
 - Examinar as demonstrações financeiras dado o término do exercício social;
 - Emitir opinião e relatório;
 - “O relatório do auditor independente é o produto final do auditor externo”.

Para qualquer tipo de trabalho se faz necessário o uso de métodos em relação a sua execução. Assim como é essencial adotar filosofias e meio para o melhor andamento das atividades desenvolvidas durante o trabalho. Ackoff (1974), define que há três tipos de filosofias dominantes, sendo elas: filosofia da satisfação; filosofia de adaptação e filosofia da otimização. Esta última, tem por característica o fato de que o planejamento não é realizado somente para executar algo, de maneira suficiente, bem, mas executá-lo tão bem quanto se pode. Dessa forma, a otimização em um trabalho de auditoria pode fazer com que a empresa auditada tenha a capacidade de realizar o serviço em um padrão melhor elaborado, assim como em tempo hábil, afinal, é importante que a empresa auditada e os usuários das suas demonstrações sintam-se satisfeitos e confiantes em relação ao trabalho de auditoria realizado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito estabelecido foi obter uma descrição e um levantamento, através de uma pesquisa descritiva, exploratória e estudo de caso, acerca dos procedimentos adotados pela empresa de auditoria selecionada no tocante a entregar aos seus clientes o serviço com eficiência e qualidade, utilizando a metodologia BPM. A empresa selecionada, é uma empresa de auditoria independente, localizada na região metropolitana do Recife, fundada há 12 anos.

Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica. Nisto, este trabalho se enquadra como dedutivo porque evidencia um estudo realizado a partir de conceitos gerais e finalizado com o estudo específico de uma empresa de auditoria independente localizada na região metropolitana do Recife.

Quanto à abordagem adotada para este estudo, preferencialmente, se deu de forma qualitativa.

A metodologia BPM foi escolhida, dentre alguns tipos de mapeamentos de processos, pelo fato de ilustrar a modelagem de uma forma mais simplificada, com precisão e completude. Desse modo, esse método foi adequado e aplicado na empresa de auditoria independente.

Para este trabalho, foi realizada entrevista, em 31/07/2022, com integrante da empresa de auditoria independente, localizada na região metropolitana do Recife – Pernambuco, a fim de entender o funcionamento interno, se há divisões de tarefas entre os integrantes da empresa, como organizam os processos, desde a primeira tratativa com o cliente, até a entrega do serviço com o parecer de auditoria e opinião do auditor. A maior parte da clientela da empresa está localizada na Região Metropolitana do Recife.

Logo após a entrevista, foi realizada uma análise da situação atual dos processos e do desempenho da entidade e estudou-se sobre como a metodologia BPM pode ser aplicada da forma mais adequada, de maneira a agregar valor para a entidade. Desse modo, o método BPM foi aplicado levando em consideração a realidade interna da empresa, através de desenhos do mapa de processos da

entidade, que permitem uma melhor visualização do cenário, de antes e depois da aplicação do BPM.

Para a execução dos desenhos, foi fundamental a utilização do software Bizagi Modeler, com o objetivo de mapear os processos utilizados pela entidade, para que a partir deles sejam encontradas soluções de melhor funcionamento da instituição, ou seja, a partir do mapeamento inicial é possível projetar alterações futuras nos fluxos da empresa, visando sua melhoria.

O software utilizado para a elaboração dos desenhos, tem como função principal a notação e modelagem de processos de negócio (BPMN) com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN capazes de oferecer simplicidade na hora de modelar processos.

Além disso, a empresa foi contactada para a aplicação de um questionário estruturado, que tem o objetivo de sondar a situação em que a empresa se encontra e levantar dados para fundamentar os estudos feitos.

O método do estudo de caso foi escolhido pelo fato de que ele não busca generalizar os seus resultados, mas busca o entendimento e interpretação, com maior profundidade, dos fatos específicos. Por mais que os resultados não possam ser generalizados, devem viabilizar a propagação do conhecimento através de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem se originar do estudo realizado. (YIN,2001).

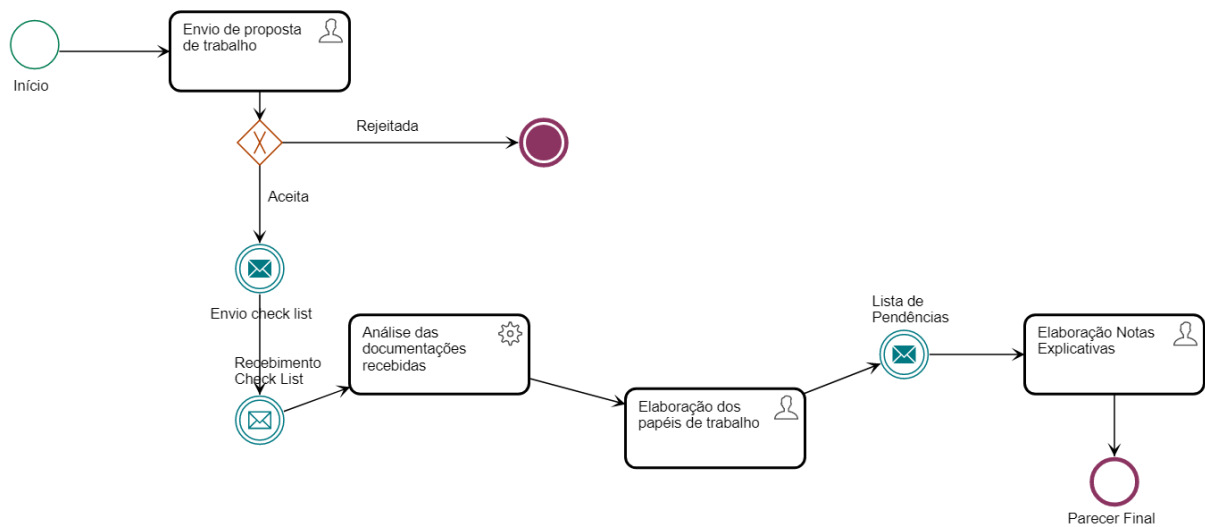
4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, é realizado um detalhamento de como o estudo foi realizado, tendo como premissa os dados obtidos, relacionados à empresa de auditoria independente, alvo da pesquisa elaborada. Sendo assim, serão citados e descritos os processos adotados pela entidade durante a prestação dos serviços de auditoria externa, e serão apresentados os resultados deste estudo. Para isso, foram elaborados seis fluxos, através do software Bizagi Modeler, utilizado para desenhar, conforme Business Process Model and Notation (BPMN) as etapas que envolvem a prestação do serviço de auditoria externa.

Foi realizada uma entrevista, via WhatsApp, com uma funcionária, devidamente autorizada, de uma empresa limitada de auditoria externa, situada na região metropolitana de Recife – PE. A entrevista teve por objetivo de se inteirar sobre o funcionamento interno dos processos da empresa referida para a aplicação de um método BPM.

De acordo com a funcionária, identificamos que a empresa tem um padrão de procedimentos que são executados, desde o primeiro contato com o cliente, até a entrega do relatório com a opinião do auditor. Dessa forma, eles acreditam que o trabalho tem uma fluidez agradável. Esses procedimentos acontecem da seguinte forma:

Figura 2 – Procedimentos para Realização de Auditoria Independente



Fonte: Autoral

A Seguir são descritos os processos:

Percebe-se que há uma quantidade considerável de etapas adotadas para o andamento do trabalho. Dessa forma, é cabível o detalhamento de cada uma delas.

- I. **Envio da proposta de trabalho:** tem-se que essa etapa é após a empresa prestadora de serviços de auditoria ser contactada por uma pessoa jurídica, ou seu representante legal, para um orçamento dos serviços que a contratante precisa. Então, é elaborado todo um plano de trabalho informando os serviços a serem prestados, o quantitativo de colaboradores que integrarão a equipe responsável por atender a demanda do cliente, a quantidade de dias úteis, ou carga horária, nos quais a empresa prestadora se dedica exclusivamente ao serviço contratado e os prazos de entrega do parecer parcial e do parecer final, assim como o valor do serviço prestado. Em seguida, a empresa interessada no serviço de auditoria independente avalia a proposta elaborada pela empresa

prestadora de serviços. Dessa forma, existem alguns pontos da proposta a serem observados pela contratante até decidir se vai ou não iniciar o trabalho de auditoria independente com aquela empresa. A empresa analisa se, os serviços detalhados na proposta, o tempo que levará para o trabalho ser realizado, a quantidade de colaboradores envolvidos no trabalho e o valor pedido pela empresa auditora, estão dentro da realidade do mercado e da empresa.

- II. **Resposta à proposta:** A empresa aceitará a proposta se a análise feita for positiva, caso contrário, a proposta será rejeitada e se encerrará o contato entre as duas partes.
- III. **Envio de check list:** Considerando que a proposta foi aceita, a empresa auditoria é responsável por elaborar um arquivo composto por uma solicitação de uma série de documentos e informações que o cliente deve providenciar para dar suporte ao trabalho realizado pela equipe contratada. A empresa não estabelece prazo para o retorno dos itens solicitados, por esse motivo o cliente tem até o final da auditoria para entregá-los.
- IV. **Recebimento de check list:** se dá quando o cliente retorna o que lhe foi solicitado, de maneira completa ou parcial, que é verificado pela equipe auditora.
- V. **Análise da documentação recebida:** etapa na qual os documentos recebidos são analisados;
- VI. **Elaboração dos papéis de trabalho:** com base neles, sobretudo dos registros contábeis, se tem o início do procedimento de abertura dos papéis de trabalho.
- VII. **Lista de pendências:** A empresa elabora um arquivo listando todas as documentações faltantes, na primeira resposta.
- VIII. **Elaboração das Notas explicativas:** Após todos os procedimentos, são elaboradas as notas explicativas baseadas em todas as informações analisadas.
- IX. **Parecer Final:** A empresa de auditoria emite o parecer final, expressando a opinião da empresa em relação a posição contábil do cliente, se demonstra a sua realidade, também descreve sobre a tempestividade do cliente nas respostas das circularizações, assim como a ausência de resposta, caso haja.

Após ser realizada uma análise das informações obtidas referentes aos processos que integram o serviço prestado pela empresa de auditoria independente, localizada na região metropolitana do Recife, foram percebidos alguns pontos os quais podem ser melhorados.

4.1– AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS PROCESSOS

O primeiro ponto observado, está na primeira etapa de contato com o cliente, no tocante ao orçamento feito pela empresa, que para ser elaborado, deve ser solicitado, caso exista, todo o trabalho feito pela empresa que auditava o cliente anteriormente, para que, dessa forma, possa ser verificado se a empresa de auditoria tem capacidade técnica de realizar o serviço desejado pelo cliente. Além disso, é fundamental que a empresa auditora cumpra com os requisitos de independência, conforme NBC PA 400 – que trata sobre a independência para trabalho de auditoria e revisão, isto é que a empresa contratada não possua laços sentimentais com a contratante, de maneira que possa influenciar a opinião no parecer final da auditoria.

Feitas todas essas observações, o próximo passo é a montagem do orçamento do tempo necessário para a empresa concluir o trabalho, e, com base nesse orçamento a auditoria estabelece o valor cobrado pelo serviço.

Em caso de aceitação da parte do cliente, se inicia uma nova fase, que pode ser denominada de planejamento. De acordo com a NBC T 11 – NORMAS DE AUDITORIA INDEPENDENTE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS, “O auditor deve planejar seu trabalho consoante as Normas Profissionais de Auditor Independente e estas normas, e de acordo com os prazos e demais compromissos contratualmente assumidos com a entidade”. Nesta etapa, a auditoria realiza uma sondagem no cliente, levantando o máximo de informações possíveis afim de dar uma opinião apropriada. Depois de tomar conhecimento do cliente e do trabalho a ser realizado, foram levantados os riscos inerentes ao trabalho, ou até mesmo, o risco de a opinião do auditor não ser suficiente ou apropriada. Ainda conforme a NBC T 11, os riscos devem ser analisados em um nível geral, levando em consideração “as demonstrações contábeis tomadas no seu conjunto, assim como a qualidade da administração, as atividades, avaliação do sistema contábil e de controles internos e situação econômica e financeira da entidade”. Também, devem ser analisados em um

nível específico, relacionado ao “saldo das contas ou natureza e volume das transações”.

Levando em consideração todas as situações citadas anteriormente, a empresa confeccionará um plano de auditoria personalizado para atender as demandas do cliente. Neste plano, um dos principais objetivos é atingir a materialidade do negócio, isto é, auditar o máximo de informação possível, para que o risco de distorções, erros e fraudes diminua. Para se alcançar esse objetivo, é necessário que as contas contábeis sejam contempladas analiticamente, o que promoverá propriedade à auditoria sobre as operações do cliente. É ideal que seja designado alguém com experiência e técnica suficientes para que, de forma eficaz, esteja supervisionando os trabalhos realizados pela equipe técnica, avaliando se o planejamento e o programa de trabalho feitos estão sendo cumpridos.

A última fase antes da emissão do parecer final da auditoria juntamente com a sua opinião, chama-se “fase de execução”, na qual serão distribuídas em planilhas as informações contábeis, para a abertura dos papéis de trabalho, que são divididos por áreas de acordo com a ordem de liquidez das contas patrimoniais. Os papéis de trabalho, de acordo com a NBC T 11, são “o conjunto de documentos e apontamentos com informações e provas coligidas pelo auditor, preparados de forma manual, por meios eletrônicos ou por outros meios, que constituem a evidência do trabalho executado e o fundamento de sua opinião”. Em resumo, nestes papéis serão confrontadas as informações contábeis com as informações extracontábeis e verificado se há consistência entre elas, caso não haja, serão elaborados questionamentos ao cliente, para se chegar em uma conclusão, se houve erro, fraude ou distorção. Todo o trabalho realizado pela equipe de auditoria será revisado pelo responsável por dar o parecer final. É importante salientar que a norma referida anteriormente relata que os papéis de trabalho são de propriedade exclusiva do auditor que, tem por responsabilidade, a sua guarda e o seu sigilo.

Então, finalmente, chega-se a última etapa, que se dá com a elaboração do parecer final da auditoria, nele estão contidos os detalhes do trabalho realizado pela auditoria, a opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis analisadas, expressada de forma clara e objetiva assim como os pontos mais críticos apurados, também as sugestões feitas pela auditoria à gestão da empresa. O parecer pode ser destinado aos sócios, acionistas, à diretoria da entidade ou até mesmo ao contratante do serviço de auditoria independente. A norma prevê que o parecer deve ser assinado

pelo auditor responsável pelo trabalho, o qual deve ser exclusivamente contador e possuir registro no Conselho Regional de Contabilidade.

De acordo com a natureza da opinião do auditor, o parecer pode ser classificado em:

- a) Parecer Sem Ressalva:** Em suma, esse tipo de parecer demonstra que o auditor está convicto de que as demonstrações contábeis foram produzidas em conformidade com as normas;
- b) Parecer Com Ressalva:** Em síntese, o parecer com ressalva é manifestado quando o auditor chega à conclusão de que qualquer discordância ou restrição na execução do trabalho não seria o suficiente para que fosse emitido um parecer adverso ou para que o auditor abstenha a sua opinião;
- c) Parecer Adverso:** O parecer adverso é emitido quando o auditor declara, por meio de sua opinião, que as demonstrações contábeis não estão apresentadas de forma adequada, podendo estar incompletas ou até mesmo incorretas.
- d) Parecer Com Abstenção de Opinião:** O Auditor deixa de emitir sua opinião sobre as demonstrações contábeis quando não recebe comprovação suficiente e adequada para assim o fazer.

Para fins complementares, o auditor deve adicionar ao seu parecer as informações consideradas relevantes com o objetivo de auxiliar os usuários das demonstrações a terem uma interpretação adequada.

4.2– APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Desse modo, conforme as etapas descritas anteriormente, foi desenvolvido um mapeamento dos processos que, como abordado acima, auxiliará a gestão e administração da entidade, assim como promoverá mais eficiência e organização ao trabalho prestado, fazendo com que haja agregação de valor ao serviço prestado ao cliente. Segue o mapeamento geral dos processos da empresa de auditoria externa, desenvolvido através deste estudo:

Figura 3 – Macroprocessos em Empresa de Auditoria Externa

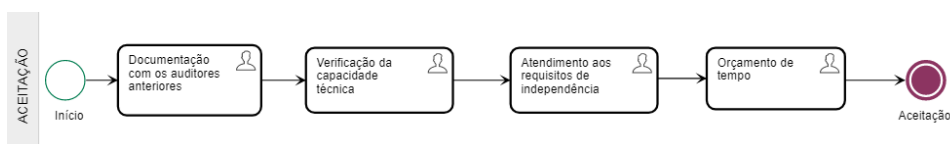


Fonte: Autoral

Baseando-se na estrutura acima desenhada, tem-se que a visão global dos processos de uma empresa de auditoria pode se dar em quatro fases, que são elas: *Aceitação; Planejamento; Execução e Opinião*. Segue definição destas fases:

Aceitação: Essa etapa abrange alguns procedimentos iniciais do serviço, como por exemplo o primeiro contato com o cliente, o orçamento com base no tempo gasto previsto para o serviço. Nesta fase, a empresa auditora solicita, caso haja, a documentação da auditoria anterior realizada por outra entidade. Com base nas informações recebidas, é verificada se a sua equipe possui capacidade técnica para a execução do trabalho a ser prestado. Caso possua essa capacidade, a empresa faz uma checagem se atende aos requisitos de independência, previstos na NBC PA 400. A seguir, o mapeamento dos procedimentos inclusos nesta fase:

Figura 4 – Etapa de Aceitação

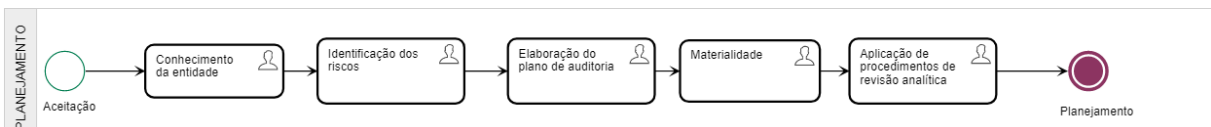


Fonte: Autoral

Planejamento: Etapa na qual a entidade auditora estará se organizando e analisando todos as documentações da empresa auditada para a prestação de serviços. Sendo assim, a empresa de auditoria toma conhecimento da empresa, identificando os riscos presentes no trabalho a ser realizado, conforme orienta a NBC T 11. Com isso, é elaborado plano de auditoria, ou seja, o planejamento de todos os procedimentos a serem adotados até o término do trabalho. A empresa auditora, é responsável por realizar um estudo com base nas informações recebidas e, por meio de um cálculo, definir o critério de materialidade adotado para o trabalho, que,

conforme a NBC TA 320 (R1), é fundamental que seja estabelecido com a finalidade de avaliação dos riscos de distorções relevantes. Após isso, são aplicados os procedimentos de revisão analítica, que consiste na abertura dos grupos e contas contábeis, no período auditado, com o objetivo de observar o seu comportamento e suas principais variações. Esta fase pode ser mapeada da seguinte forma:

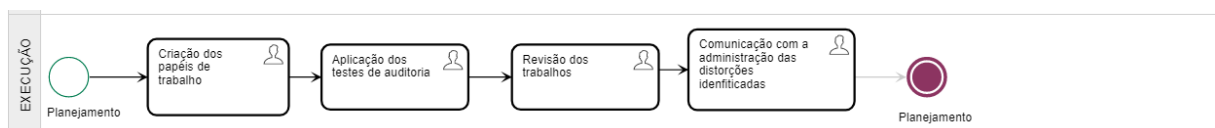
Figura 5 – Etapa de Planejamento



Fonte: Autoral

Execução: É a fase na qual os integrantes da empresa auditora colocarão em prática os procedimentos de auditoria concernentes às demonstrações contábeis da empresa auditada. Dessa forma, o início da etapa de execução se dá com a criação dos papéis de trabalho, de acordo com a NBC T 11, em planilhas. Depois, são aplicados os testes de auditoria adequados para cada papel de trabalho. Após isso, será feita, pelo auditor responsável pelo trabalho, a revisão dos testes de auditoria aplicados pela equipe técnica. E, adicionalmente, a empresa se comunicará com a administração da entidade auditada, a fim de serem esclarecidas as distorções identificadas. Portanto, a etapa de execução, pode ser demonstrada conforme a seguir:

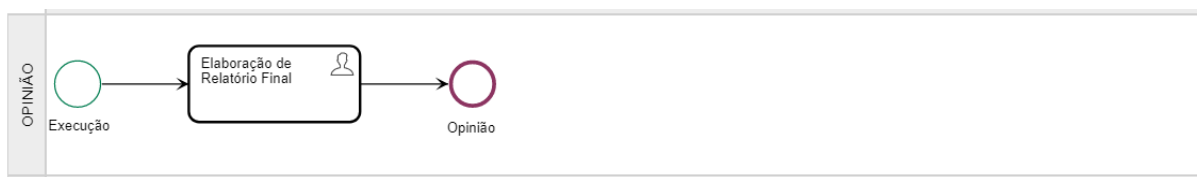
Figura 6 – Etapa de Execução



Fonte: Autoral

Opinião: Se trata da última etapa, após examinar as demonstrações contábeis e realizar testes de auditoria sobre elas, o auditor irá emitir o parecer final demonstrado a sua opinião com relação a tudo o que foi analisado. É o que demonstra a imagem a seguir:

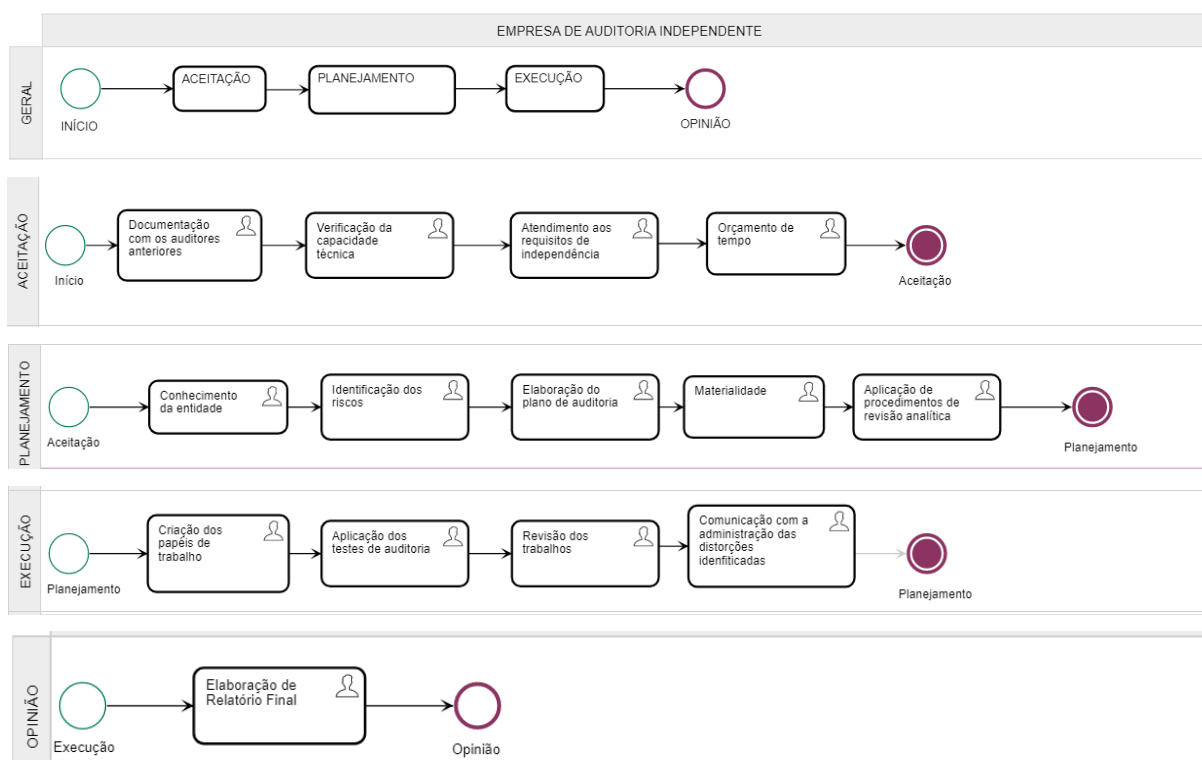
Figura 7 – Etapa de Opinião



Fonte: Autoral

Então, ao se obter uma visão geral dos processos e logo após definir os procedimentos que estão inclusos em cada uma delas, obtém-se uma melhor definição dos processos existentes no serviço da empresa de auditoria externa, de forma que facilita a administração da empresa auditora a gerir com qualidade os seus serviços prestados e, simultaneamente, agregue valor a estes serviços. Ao juntar todos os processos elaborados, temos a estrutura a seguir:

Figura 8 – Mapa Consolidado dos Processos



Fonte: Autoral

5. CONCLUSÃO

Após a realização do estudo sobre a aplicação do Business Process Management em uma empresa de auditoria independente, localizada na região metropolitana do Recife, é de fundamental importância o relato de que a pesquisa, que foi elaborada por meio de entrevista com funcionária devidamente autorizada pela gestão da

empresa, serviu de base para o levantamento das informações sobre o funcionamento da entidade e todos os processos que são executados por ela no momento da prestação dos seus serviços. Além disso, foi imprescindível a utilização do Bizagi Modeler para a elaboração dos fluxos demonstrados neste trabalho. Após o levantamento dos dados, foi elaborado o mapeamento atual, assim como o mapeamento sugerido para que a gestão da empresa avalie o trabalho realizado e defina sobre a sua aplicação na realidade da entidade. Dessa forma, o mapeamento foi entregue a gestão da empresa e está em processo de análise sobre os custos que a empresa terá ao implantá-lo.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.638**, altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 de dezembro de 2007. Acesso em: 10/07/2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TA 200 – (R1): Objetivos Gerais Do Auditor Independente e a Condução Da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria. Brasília (DF), 16 DE AGOSTO DE 2016, página 2. Acesso em: 18 de julho de 2022.

COMISSÃO VALORES MOBILIARIOS (CVM). Instrução CVM nº 591. Brasília: CVM, 2017. Acesso em: 10/07/2022.

DIAS, Meire et al. A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio. VI Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza – ISSN: 2175-1897. Acesso em: 10/07/2022.

ALVES, Ana. Implementação de princípios e ferramentas Lean numa empresa de componentes plásticos para a indústria automóvel. Dissertação de mestrado. Pág. 57. Acesso em: 19/07.

RICARDINO, A.; CARVALHO, N. Breve retrospectiva do desenvolvimento das atividades de Auditoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 15, n. 35, p. 22-34, 2004. Acesso em: 10/07/2022.

PIZZA, W. R. A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações. Monografia apresentada no curso de Tecnologia em processamento de dados na FATEC-SP, 2012. Acesso em: 17/07/2022.

RECKER, J.; ROSEMAN, M. understanding the process of constructing scales inventories in the process modelling domain. [S.l.]: [s.n.]. 2007. p. 2014-2025. Acesso em: 17/07/2022.

KOLÁR, J. The Adoption of Business Process Management in Small and Medium Enterprises. Masaryk University Faculty of Informatics. [S.l.], p. 182. 2014. Acesso em: 05/08/2022.

TESSARI, R. Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro. Universidade de Caxias do Sul. [S.l.], p. 91. 2008. Acesso em: 05/08/2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 11/08/2022.

CHONG, S. Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. Journal of Information Systems and Small Business, v. 1, n. 1-2, p. 41-58, 2007. Acesso em: 11/08/2022.

SANTOS, Clivatti et al. **Revista universo contábil.** Vol 5. Blumenau, 2009. Acesso em: 11/08/2022.

SILVA, Simone. Auditoria independente no Brasil: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada. Universidade de São Paulo, 2010. Acesso em: 15/08/2022.

TAVARES, Laisla. Novo relatório dos auditores independentes: um estudo sobre os principais assuntos de auditoria nas companhias listadas na BMF&FBOVESPA. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2017. Acesso em: 16/08/2022.

GUEDES, Oldham Silva; SILVA Kauary Souza. Origem e evolução da auditoria. Centro Universitário São Lucas, 2017). Acesso em: 23/08/2022.

FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. Auditoria Contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. O livro auditoria de Sergio Jund (4ª Ed. 2015,). Acesso em: 27/08/2022.

NYAMA, Jorge; COSTA, Fábio; DANTAS, José e BORGES, Erivan. Evolução da regulação independente no Brasil: análise crítica, a partir da teoria da regulação. UnB/ UFPB/UFRN/FUCAPE, 2011. Acesso em: 28/08/2022.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Cláudia. Auditoria independente: o planejamento como uma etapa crucial no seu desenvolvimento. UFMG, 2012. Acesso em: 02/09/2022.

RUMMLER, G.A., BRACHE A. P. Melhores desempenhos das empresas. Rio de Janeiro: Makron, 2 ed. 1974, p. 55. Acesso em: 02/09/2022.

IBM. Accounting planing extendend (APX). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, s.d., Apostila nº 059/SNI. Acesso em: 02/09/2022.

GARVIN, David A. The process of organization and Management. Sloam Management Review, v.39, n. 4, p. 33-50 (18 pages), Summer 1998. Acesso em: 04/09/2022.

SMITH,H., FINGAR, P. Business Process Management: The Wird Wave. MKPress, 2003. Acesso em: 04/09/2022.

NETO, Manoel Veras Sousa; JUNIOR, Josué Vitor Medeiros. Afinal o que é Bussiness Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v, 7, n. 2, artigo 9, 2008. <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/53> Acesso em 06/08/2022.

HRUBAN, L. A Complementary Modelling Tool for BPM4SME Methodology. Masaryk University Faculty of Informatics. Brno, p. 52. 2014. Acesso em: 07/08/2022.

BRAGA, S. G. Inovação e Gestão de Processos de Negócios (BPM): Uma Metodologia Adaptada para Pequenas Empresas. Curitiba, 2015. Acesso em: 11/09/2022.

ABPMP. Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª. ed. [S.l.]: [s.n.], 2013. Acesso em: 11/09/2022.

TOLFO, C.; MEDEIROS, T. S.; MOMBACH, J. G. Modelagem de processos com BPMN em pequenas empresas: um estudo de caso. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. [S.l.]: [s.n.]. 2013. Acesso em: 14/09/2022.

SÁ, A. L. D. Como administrar pequenos negócios. [S.l.]: Ediouro, 1984. Acesso em: 07/08/2022.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de Processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Acesso em: 07/08/2022.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Acesso em: 07/08/2022.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993. Acesso em: 06/08/2022.

JOHANSSON, Henry J. et al. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995. Acesso em: 07/08/2022.

APÊNDICE A – Entrevista aplicada à funcionária da empresa de auditoria independente

1. Como funciona a hierarquia na empresa?

R: “A empresa conta com três sócios, um gerente, um supervisor, um sênior, um semi-sênior, dois assistentes de auditoria 1, dois assistentes de auditoria 2, quatro assistentes de auditoria 3, além de dois trainees”.

2. Na prática, atribuições dos funcionários da empresa são claras e inequívocas?

R: “Não. Quando se trata das funções mais básicas da hierarquia (de trainee até assistente 1) o que diferencia um do outro é a faixa salarial e algumas atividades específicas. Mas, para as demais funções, existem responsabilidades exclusivas de cada uma dessas funções, além de serem encarregados pelos funcionários de nível ‘inferior’ a eles”.

3. Existem setores separados para cada departamento da empresa?

R: Apenas os sócios e gerentes ficam em locais separados, tendo em vista que o escritório é pequeno, além de que, o modelo de trabalho é híbrido, isto é, presencial e remoto.

4. Qual o tipo de serviço que a empresa presta? Para quem?

R: “Prestamos serviços de auditoria independente ou externa. Nossos clientes são empresas que, por algum motivo optaram por serem auditadas, ou, empresas que possuem obrigatoriedade, mediante lei, de serem auditadas”.

5. Como se inicia o processo?

R: “O processo inicia-se com o primeiro contrato entre nós e o cliente, com a sondagem de ambas as partes, e, depois o envio da proposta de trabalho”.

6. Existe alguma atividade ou documento que determine o início do serviço? Qual?

R: “Sim. Após o cliente aceitar a proposta de trabalho, ambas as partes devem assinar o contrato para a oficialização da contratação do serviço, neste contrato está previsto o período em que a entidade se desdobrará para prestar o serviço combinado”.

7. Quais são as ações fundamentais do serviço, sem as quais ele não funciona?

R: “Após a aceitação do cliente, é enviado um checklist com solicitação de toda a documentação necessária para a realização da auditoria, sem o retorno dessa solicitação, é impossível realizar o serviço”.

8. Existem prazos que limitam alguma atividade do processo?

R: “Existe apenas a data limite para o final do serviço e entrega do parecer/relatório final da auditoria, mas para as demais etapas não existem prazos”.

9. Detalhe quais são as etapas desde o início até o final do serviço.

R: “As etapas dos nossos serviços são nessa ordem: primeiro contato com o cliente - envio de proposta de trabalho; envio check list de documentação e demonstrações necessárias; análises; elaboração dos papéis de trabalhos no excel; envio de lista de pendências; preparação das notas explicativas e parecer final (relatório)”.

10. Qual o impacto do serviço de auditoria, ou de que forma influencia nos seus clientes?

R: “A auditoria ela promove confiabilidade aos usuários quanto às demonstrações contábeis da empresa auditada. Portanto, uma empresa que passa pelo procedimento de auditoria, além de ter segurança nos seus processos internos, ela passa segurança aos terceiros, como investidores, bancos para financiamentos, dentre outros”.