

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 3, n. 1, Abril/2019



UFMT

AUDITORIA OPERACIONAL: Uma contribuição para melhoria de processo em uma empresa de pronta resposta de Rondonópolis-MT

Aloisio Rodrigues Da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0001-5445-5121>

Almir Batista de Santana Júnior

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0003-1838-5829>

Sofia Ines Niveiros

Universidade Federal de Mato Grosso

<http://orcid.org/0000-0001-6547-5881>

RESUMO

Este estudo objetiva demonstrar os benefícios que a auditoria operacional pode oferecer à empresa no que se refere a sua gestão ou seus setores operacionais, melhorando os processos, corrigindo os erros decorrentes da falta de aplicação de tais técnicas e mantendo aquilo que executa com eficácia e eficiência. A pesquisa é descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário numa empresa que faz parte do setor de prestação de serviços em pronta resposta, que abrange o território nacional, atuando a menos de dois anos. Os resultados apontam que a auditoria operacional exerce resultados positivos e relevantes no setor de operações de uma organização. Nesta empresa, cujos processos ainda não haviam sido definidos, pôde-se aplicar o mapeamento dos processos, no setor operacional, obtendo-se resultados favoráveis segundo os próprios integrantes da empresa, executantes das atividades nela exercidas, os quais expressaram a satisfação para com a implantação dos fluxogramas como forma de orientação para se executar os processos da empresa no atendimento aos seus objetivos.

Palavras-chave: Auditoria operacional. Processos. Micro e pequenas empresas.

OPERATIONAL AUDIT: A contribution to process improvement in a prompt response company of Rondonópolis-MT

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the benefits that the operational audit can offer the company in terms of its management or operational sectors, improving processes, correcting errors due to the lack of application of such techniques and maintaining what it executes effectively and efficiently. The research is descriptive with a qualitative approach. Data collection was performed through a questionnaire in a company which is part of the service sector in a prompt response, covers the national territory and has been operating for less than two years. The results indicate that the operational audit has positive and relevant results in the operations sector of an organization. In this company, whose processes had not yet been defined, it was possible to apply the process mapping in the operational sector, obtaining favorable results according to the company's own members, performers of the activities performed in it, who expressed satisfaction with the implementation of flowcharts as a form of guidance to execute the company's processes and meeting its objectives.

Keywords: Operational audit. Processes. Micro and small businesses.

Datas Editoriais
Submetido: 19/12/2018
Aceito: 12/04/2019
Publicado: 28/04/2019

INTRODUÇÃO

A auditoria, por ser utilizada como análise, abrange todos os setores empresariais. A contabilidade apresenta três tipos de auditoria, sendo elas: contábil, da conformidade e operacional. A primeira é voltada às análises e evidências sobre a confiabilidade das demonstrações contábeis apresentadas. A segunda busca avaliar a estrutura de controles internos e suas evidências para constatar a fidelidade com que as atividades propostas estão sendo exercidas. A terceira, e última, tem por finalidade evidenciar se os recursos dispostos estão sendo utilizado da melhor maneira (SANTISO, 2007; ATTIE, 2007). Esta pesquisa baseou-se nos preceitos da auditoria operacional, focado nas melhorias de processos internos de uma empresa de pronta resposta de Rondonópolis – MT.

A auditoria operacional pode beneficiar uma empresa que busca a estabilidade e a solidez nos seus resultados. Numa organização os processos executados internamente, quando não observados pelos olhos de um especialista, passam despercebidos e podem acarretar um mau funcionamento, prejudicando a saúde da empresa. O auditor interno é o responsável por executar essa análise, levantar os dados e fornecê-los a alta administração, para que os mesmos saibam, através dos levantamentos, qual a melhor decisão a ser tomada.

A auditoria operacional é desenvolvida por auditores internos (ATTIE, 2007). Esta serve à administração como uma ferramenta, que deverá ser estabelecida segundo a vontade dos gestores, cujo papel fundamental é o de auxiliá-los na melhoria da gestão de processos, normas e procedimentos estabelecidos na empresa. Desta forma, pode-se dizer que a relação entre a auditoria operacional e a administração é esclarecer se os procedimentos e políticas da organização estão sendo cumpridos (ATTIE, 2007).

O trabalho do auditor na execução de um processo de auditoria operacional pode ser definido, como “uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas [...]” (DIAS, 2008, p. 1), levando em consideração o desempenho operacional e da produção.

A administração empresarial é fundamental para a evolução da empresa. Assim, esta anda de mãos dadas com a auditoria operacional no que se refere à definição de processos e suas execuções. O auditor tem a função de fornecimento de dados, análises e avaliações para assessorar o administrador, que terá a função de interpretar tais resultados e tomar as decisões que se mostram mais favoráveis ao futuro da empresa e a melhoria na eficácia de suas operações (GRATERON, 1999).

A aplicação das técnicas necessárias para uma excelente execução de processos internos pela auditoria operacional tem como base a verificação do emprego dos recursos e se os mesmos estão sendo utilizados de maneira eficiente e economicamente rentáveis (SÁ, 2002). Os processos empresariais consistem em grupos de funções esquematizadas em uma sequência pré-definida, executadas por pessoas ou equipamentos, com a finalidade de gerar um produto ou um serviço, utilizando seus recursos da forma mais hábil possível, baseado em métodos estabelecidos (MAXIANO, 2004). O processo, depois de definido é submetido a várias análises, posteriormente sendo estudado e estruturado para enfim a busca de sua melhoria, até que tais ações o elevam ao grau de excelência. A melhoria do processo decorre da necessidade de se corrigir e evitar problemas que venham a ocorrer durante sua execução.

Uma empresa prestadora de serviço que é terceirizada por outras empresas, tem a grande responsabilidade de apresentar resultados aos seus contratantes através da operacionalidade e funcionalidade de suas tarefas. Prestar serviço, segundo Dalledonne (2009, p. 11), “[...] é servir ao cliente a partir de uma necessidade desse cliente. Ou seja: o que importa é a noção de serviço como um ato de servir a terceiros”.

A empresa na qual se baseou este estudo é uma prestadora de serviços de pronta resposta do setor de transportes, relacionada ao ramo de monitoramento e rastreamento de veículos e cargas. É considerada inovadora, pois conta com um sistema de solicitação de atendimentos on-line, personalizado e presencial, possuindo também um extenso plantel de parceiros prestadores de serviços em todo o território brasileiro. A maior parte dos processos operacionais da empresa está ligada diretamente ao setor de operações (atendimento 24 horas ao cliente) o qual a questão da qualidade e melhoria das atividades é tratada como diferencial na conclusão das tarefas. O atendimento é executado diretamente entre às centrais de rastreamento contratantes e a central da empresa de pronta resposta.

Os processos operacionais da empresa só poderão atingir um índice considerável de qualidade após se submeter às mudanças ou adequações trazidas pela auditoria operacional. Gil (1994, p. 65) expõe que: “As ISO’s 9001/9002/9004 referenciam e estabelecem linhas de conduta para o conceito de ‘auditoria da qualidade’ [...]”. A caracterização da qualidade se faz presente após a preparação de ações através do plano de auditoria e posteriormente da execução do que foi proposto pelo plano, e concluído através da conferência a partir dos relatórios e acompanhamentos dos possíveis resultados obtidos com o emprego dos princípios.

Diante do exposto, este trabalho tem como foco responder a seguinte questão: Quais as contribuições que a auditoria operacional pode oferecer para uma empresa prestadora de serviços de pronta resposta, na melhoria da qualidade de seus processos e desempenho de sua gestão? Desta forma, o estudo objetiva mostrar os benefícios que a auditoria operacional pode oferecer à empresa no que se refere a sua gestão ou seus setores operacionais, melhorando os processos, corrigindo os erros decorrentes da falta de aplicação de tais técnicas e mantendo aquilo que se executa com eficácia e eficiência.

A saúde operacional da empresa interfere diretamente em seus resultados, que podem elevar-se quando busca qualidade na execução de todos os processos internos. A organização ideal segue uma sequência de tarefas e atividades para oferecer um produto ou serviço ao cliente. Neste contexto, justifica-se que este estudo é de suma importância a todos que ocupam uma posição de comando e gestão empresarial e se interessam em aperfeiçoar os processos e procedimentos operacionais em um setor específico, sistematizando-os a fim de torná-los mais claros e concisos. O estudo é válido também aos administradores da firma objeto deste estudo, por apresentar novas soluções e melhorias no setor de operações e atendimento no que diz respeito à reestruturação dos processos e procedimentos que necessitam ser executados.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Micro e Pequenas Empresas

O cenário econômico do Brasil atualmente tem apresentado oscilações e com tais mudanças e instabilidade o brasileiro é forçado a se reinventar e colocar em prática o seu lado empreendedor, buscando como alternativa de renda a iniciação do próprio negócio. É notório nos últimos anos o crescimento constante da abertura de micro e pequenas empresas, classificadas como ME e EPP, no que diz respeito ao seu enquadramento fiscal (BONIATTI; RODRIGUES, 2017). Segundo Ferronato (2011, p. 21), “[...] o nascimento e desenvolvimento das pequenas empresas deve ser compreendido como um instrumento à disposição do Estado capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos”.

Segundo Brasil (2006) as informações contidas no art. 3º da Lei do Simples Nacional – Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, caracteriza-se como: (a) micro empresas as que anualmente não atingirem receita bruta igual ou superior a R\$ 360.000 reais e (b) empresas de pequeno porte quando a receita bruta for igual ou inferior a 3.600.000,00 e igual ou superior a R\$ 360.000,00.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) tem utilizado como critério para classificação de micro e pequenas empresas a quantidade de funcionários empregados.

Quadro 1. Classificação SEBRAE de Acordo com o Número de Funcionários

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Micro Empreendedor Individual	Até 2	Até 2
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte. Controladoria Municipal de Pesqueira-PE (2016)

O Quadro 1 apresenta inicialmente o microempreendedor individual, com até dois funcionários, tanto na indústria quanto no comércio e na sequência as microempresas que são caracterizadas pelo limite de até nove funcionários no setor de comércio e serviços e até 19 no setor industrial. Seguem as empresas de pequeno médio e grande, com suas classificações de acordo com o número de funcionários, para os setores de comércio e serviços, bem como do setor industrial. Oportuno ressaltar que esta classificação de empresas, utilizada pelo SEBRAE, não possui fundamentação legal, vigorando o que é descrito na Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, citada anteriormente.

O surgimento de micro e pequenas empresas tem sido assunto em pauta em muitas reuniões e encontros de empreendedorismo. Segundo Ferronato (2011, p. 63), “[...] a realidade dos pequenos negócios tem sido outra, não sendo considerados mais tão pequenos assim, pois são numerosos e operam em todos os setores, dispersos geograficamente e adquirindo baixos volumes”.

As microempresas e empresas de pequeno porte se tornam um grande conglomerado de pequenos negócios devido à grande quantidade de empreendedores

enquadrados nesse modelo. Esses muito pequenos negócios acabam se tornando uma boa fatia da moeda que gira na economia brasileira.

Segundo o IBGE (2011), “[...] o número de micro e pequenas empresas voltadas para o comércio e serviço no Brasil alcançava a marca de mais de 2 milhões de inscrições em grandes regiões e unidades da Federação”. Em pesquisa mais recente, do SEBRAE (2015) o IBGE apontou um crescimento significativo para cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas, ressaltando a importância dos pequenos negócios, que já correspondem 27% do PIB nacional.

Outro indicador que traduz a maneira como esses empreendimentos têm crescido, segundo o SEBRAE (2011) é a produção monetária que subiu de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, um salto considerável, que demonstra o quão importante as microempresas e empresas de pequeno porte tem sido para a economia do país, alavancando o PIB e criando oportunidades aos cidadãos que buscam uma melhor fonte de renda.

Empresas Prestadoras de Serviço

As empresas, quanto aos setores em que atuam no mercado econômico, dividem-se em: setor primário, setor secundário e setor terciário. O setor primário é aquele voltado ao desenvolvimento da pecuária, agricultura e do extrativismo; o setor secundário corresponde às atividades industriais, a qual se produzem máquinas e equipamentos, bens de consumo, construção civil e geração de energia, processando o produto vindo do setor primário e o setor terciário está diretamente relacionado à prestação de serviços e comércio em geral (FREITAS, 2015).

As empresas de prestação de serviços têm como objetivo principal o atendimento a partir da execução e fornecimento de serviços aos seus clientes (GONÇALVES, 1994). O serviço prestado trata das execuções de tarefas relacionadas ao consumidor ou aos bens desse. As características das operações de serviços são: “a intangibilidade dos serviços; a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade; e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente” (GIANESI, 1994, p. 32). Conforme este conceito entende-se que as empresas prestadoras de serviços satisfazem seu cliente a partir da entrega de execuções de tarefas os quais os contratantes não possuem desejo ou aptidão em realizar. Nota-se que a empresa tem uma relação estreita com esses consumidores de serviços, pois é necessário o contato próximo ou o conhecimento para a escolha de uma ou outra empresa prestadora de serviços. Desta forma, Gianesi (2010, p. 32) fortalece essa relação entre cliente e empresa prestadora de serviço ao dizer que: “[...] os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviço”.

As atividades exercidas pelas empresas prestadoras de serviços para com seus clientes em pessoa jurídica são fiscalizadas e reguladas a partir da Instrução Normativa nº 03, de 1 de setembro de 1997. As atividades das empresas prestadoras de serviços, através da instrução normativa, são perceptivelmente de relação direta com o cliente, ficando bem claro ao se determinar que com a contratação do serviço não haverá subordinação dos funcionários da prestadora para com o consumidor, pois a empresa prestadora é quem executa todo o processo de contratação e remuneração dos funcionários que executam o trabalho.

Prestação de Serviços

A prestação de serviço se relaciona com o ato de se trocar a execução de um esforço em troca de valor monetário, não estando relacionado a um bem como referência dessa troca (LAS CASAS, 2012). Nesse sentido, se pode dizer que serviço compreende a troca entre o valor monetário combinado e execução de atos ou ações que necessite a disposição ou o emprego do tempo, conhecimento, esforço etc. (DALLEDONNE, 2009). Deste modo julga-se que não seja algo palpável fisicamente, não se tratando de um objeto comercializável ou bem material.

As inovações e trocas de informações rápidas tem contribuído para o aumento nas operações de prestação de serviços e na criação de novos tipos de trabalho voltados ao segmento (CASTRO, 2014). A prestação de serviços pode se dividir em dois tipos, definidas como de consumo industriais. Os serviços de consumo são aqueles prestados diretamente ao consumidor final, subdivididos em de conveniência, de escolha e de especialidade. Por conveniência o consumidor do serviço não dedica tempo procurando o melhor prestador por não haver diferenças visíveis entre eles. O serviço de escolha se concretiza quando os custos do serviço são diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviço prestado e os serviços de especialidade, são aqueles de execução altamente técnicas e especializadas, tais como médicos, advogados, contadores entre outros (LAS CASAS, 2012).

Nos serviços considerados industriais encontram-se os de equipamentos, de facilidade e de consultoria ou orientação, cuja prestação é executada por organizações industriais, comerciais ou institucionais. Os serviços de equipamentos se referem aos serviços de instalação, montagem ou manutenção. O de facilidade, mais utilizado como serviços financeiros, de seguros, entre outros, são aqueles que facilitam as operações de uma empresa, através de sua prestação à cliente que necessitam de agilidade ao movimentar tais valores ou serviços. Os de consultoria ou orientação consistem em assistências na tomada de decisões, que incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação (LAS CASAS, 2012).

Todas essas modalidades de prestação de serviço têm sua importância no cenário econômico atual, sendo de constante utilização por parte dos seus usuários, apresentando oportunidades e renda a várias famílias brasileiras.

Auditoria

A auditoria tem por finalidade a verificação dos registros contábeis da empresa, observando a veracidade dos fatos e a integridade dos resultados, auxiliando na tomada de decisões, na identificação de fraudes, na melhora da execução das atividades da entidade (SÁ, 2002). A auditoria é o principal meio de se assegurar, de maneira íntegra e responsável, a real situação de uma empresa, analisando-a, emitindo pareceres com a opinião do auditor e indicando ações que facilitam a tomada de decisões por parte dos administradores (CREPALDI, 2009).

Além de ferramenta de análise e estudo, a função de fiscalização também é presente nas atividades dos auditores. Conforme Sá (2002), um trabalho de auditoria que não tenha foco na identificação de irregularidades ou alterações fraudulentas, não é apropriado para comprovar qualquer irregularidade, pois por ser considerado um exame, funciona como fiscalizadora e orientadora, não podendo de forma alguma se abster de apresentar e denunciar fraudes ou até mesmo preveni-la.

Attie (2007, p. 7) afirma que a proposta da auditoria é: “fornecer análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas”. Pelo

fato de auxiliar com estas informações em vários setores das empresas considera-se três divisões dentro da auditoria: auditoria contábil, auditoria da conformidade e auditoria operacional. A auditoria contábil objetiva-se na coleta e análise de evidências referentes à confiabilidade e fidedignidade das informações divulgadas nas demonstrações contábeis da instituição. A mesma auxilia na redução de riscos por parte da gestão ao tomar decisões, pelo fato de fornecer dados e informações mais detalhados sobre a real situação da empresa (FRANCO; MARRA, 2009).

Na auditoria da conformidade a finalidade principal é a verificação da aplicação e execução dos procedimentos, baseada nas normas estabelecidas para as empresas, buscando o cumprimento da legislação, ao tempo que fornece dados para a avaliação do desenvolvimento da empresa, baseado nas análises da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das atividades da empresa. A auditoria da conformidade, também chamada de auditoria da regularidade, analisa a situação pelos aspectos constitucionais e que influenciam diretamente nas áreas econômicas da empresa. Seu objetivo é cumprir as disposições impostas constitucionalmente, afim de obedecê-las dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade publicidade e eficiência. A partir desses preceitos é realizado exames das operações, avaliando as demonstrações e constatando ou não a integridade das informações representadas (CARVALHO, 2008).

A auditoria operacional, por se tratar do foco principal deste trabalho, será exposta com maior detalhe. Segundo Wanderley (2011, p. 329), a auditoria operacional tem a característica de “[...] assessorar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades [...]”, portanto influenciando diretamente no direcionamento ao sucesso das conclusões dos objetivos da gestão. De acordo com Crepaldi (2009), a auditoria operacional resume-se na conferência, a partir de métodos estipulados de programas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, buscando avaliar e expor o nível de eficiência do emprego dos recursos da organização e se os mesmos suprem as necessidades para se alcançar os objetivos operacionais.

O auditor analisa a empresa em um todo e utiliza suas técnicas para emitir seu parecer e sua opinião sobre as funcionalidades e sistematização das tarefas executadas dentro da empresa. Conforme expõe Sá (2002, p. 449), a auditoria operacional busca: “observar, estudar, avaliar, opinar e sugerir sobre: filosofia administrativa; política administrativa; métodos e procedimentos administrativos e eficácia patrimonial; metodologia do controle administrativo; e práticas do controle administrativo”. A auditoria operacional analisa não só os números da empresa, foca também em identificar a parte teórica e metodológica das execuções de processos.

Para mensurar e descobrir se a qualidade da auditoria e o nível que a mesma influi após aplicada, Wanderley (2011, p. 330) apresenta “[...] uma forma de avaliação dos chamados “Es”: economicidade, eficiência e eficácia e efetividade”. Para que os resultados impliquem de maneira considerável nos “4 Es” da instituição, é necessário que haja aplicação de exames e investigações, que servirão como testes, fornecendo os dados necessários para que o auditor possa emitir conclusões. Esses testes são chamados de procedimentos de auditoria.

Os procedimentos de auditoria, de acordo com Crepaldi (2009, p. 287), “[...] são o conjunto de técnicas que permitem ao auditor obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas [...]”, ou seja, cabe ao auditor a execução de ações que colocaram

a prova os processos que estão sendo auditados, fazendo com que as falhas consequentemente apareçam e dessa maneira possa ter uma melhor fundamentação para se emitir um parecer.

Processos operacionais

Processos tratam de conjuntos de atividades sequenciadas que são realizadas para se chegar ao fim proposto, com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente conforme Araújo, Garcia e Martines (2011). Deste modo pode-se notar que o processo é algo interno, que gerará um resultado que satisfaça o cliente.

Araújo, Garcia e Martines (2011) apresentam tipos diferentes de processos: os que justificam a existência da empresa e de gestão ou suporte. O primeiro tipo subdivide-se em processos de negócios e em processos essenciais, os quais são responsáveis diretamente por influenciar os processos de modo que a entrega do produto final para o consumidor desse produto, seja viabilizada da melhor forma possível, considerados de negócio por conta da relação com o cliente e essenciais por se tratar com o fator que mantém uma organização viva, que são os clientes. O segundo tipo, trata diretamente como a organização se prepara e age internamente para obter seus resultados positivos, é voltado intimamente para a logística de todas as atividades e como tudo é viabilizado internamente para que haja influência no resultado que a relação externa (cliente) trará. Pode-se afirmar que ambos se completam e quando a excelência nessas atividades é alcançada, a harmonia dos processos é completa, tanto para fatores internos, quanto para fatores externos.

Desse modo, pode-se afirmar que os processos operacionais trazem aos executantes a melhor forma de se entregar o trabalho ao cliente de uma organização, de maneira que essa execução traga impactos que levem a economia, racionalidade e efetividades desses processos.

Procedimentos operacionais

Em uma atividade existem várias opções de se proceder, ou seja, existem vários procedimentos. O benefício de o gestor conhecer e definir os procedimentos a serem realizados vêm a partir do momento em que se pode escolher qual procedimento traz maior efetividade em ser executado. Com procedimentos definidos é possível reduzir falhas e alcançar fiel execução das atividades, tudo isso através das padronizações inseridas nessa ferramenta (AMARO, 2014). Segundo Paladini (2012, p.111), “[...] o conceito de procedimentos de um sistema para definir as operações necessárias para a aplicação efetiva dos métodos, atendidas as regras que se inserem no contexto em que essas operações são desenvolvidas”.

Assim, pode-se dizer que, procedimentos operacionais constituem instrumentos traçados pela gestão no sentido de dar continuidade de execução e atualização dos processos, com o intuito de elucidar os métodos mais eficazes para a execução das atividades em uma organização de negócios.

Técnicas de Padronização e/ou Sistematização

Ao determinar um padrão cria-se uma regra para que algo exista ou se realize. A padronização de processos é de grande valia aos administradores, pois permite maior planejamento sobre as possibilidades que venha a acontecer diante das variações do processo. Quando se tem padrão é possível identificar, de maneira mais eficaz, qual o ponto onde houve uma execução errada dos processos, facilitando o

saneamento das falhas decorrentes da operação em si (CAMPOS, 1992; MAXIMIANO, 2011). Segundo Campos (1992) há três formas de padrão, sendo que o primeiro consiste em dizer que padrão é uma das ferramentas do gerenciamento de rotinas, o segundo afirma que o padrão é o responsável por indicar metas e procedimentos para que o trabalho seja feito da melhor forma, onde haja responsabilidades individuais dos resultados de cada trabalho executado e o terceiro diz que o padrão nada mais é que o próprio planejamento do trabalho, executado pelo componente da organização ou pela própria organização.

Para que haja um controle é necessário que se saiba exatamente o que se quer executar. Quando se tem um norteamento dos resultados e do caminho traçado até chegar aquele resultado, de forma prática e eficaz, se tem o padrão de execução daquele processo ou procedimento.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O enquadramento da pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva (BEUREN, 2006), levando em consideração que o objetivo do estudo apresentado é embasado principalmente na descrição e verificação dos processos operacionais atuais de uma empresa de pronta resposta, através dos princípios da auditoria operacional, efetuando análises que possam indicar possíveis melhorias e implantações de novos processos.

Com relação aos procedimentos adotou-se o estudo de caso, por se tratar de relação entre teoria e prática com a finalidade da resolução de possíveis problemas que venham a ser identificados com a aplicação dos princípios da auditoria operacional na empresa de pronta resposta, objeto de estudo deste trabalho.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa em questão demonstrou-se qualitativa, pois apresentou estudos aprofundados em apenas uma situação específica, relacionado à auditoria operacional da empresa de pronta resposta. Este estudo de caracterizou-se qualitativa por ser a modalidade por permitir conhecer de uma melhor forma a natureza de um fenômeno social, remetendo-se ao que foi supracitado em relação ao aprofundamento da pesquisa em uma situação específica.

De acordo com divulgação no site oficial da Prefeitura Municipal de Rondonópolis – MT (2017), através do sistema de emissão de nota fiscal para empresas prestadoras de serviços cadastradas junto ao município, atualmente a base de cadastros do sistema conta com o registro de quase 6900 empresas ativas e emitentes de notas fiscais de serviço. A empresa a qual o estudo se baseou é uma das empresas prestadoras de serviços na cidade de Rondonópolis – MT.

A coleta de dados foi através de questionários com 15 perguntas, que foram compostas com questões abertas e fechadas. Os questionários foram impressos e entregues as pessoas selecionadas para responder no dia 08/02/2017 e aguardou-se até finalizarem as respostas e entregarem ao responsável pela aplicação.

Posteriormente, as respostas foram tabuladas com auxílio do programa *Microsoft Office Excel*, onde se elaborou um quadro para as perguntas do questionário, com suas respectivas alternativas de respostas, e a quantidade de respondente de cada opção. Foram explanados os resultados em gráficos, para melhor visualização das respostas calculadas em percentuais e possibilitar auxiliar na interpretação das análises das respostas. Finalizando cada questão foi correlacionada com a teoria esplanada no referencial teórico.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na pesquisa apresentada utilizou-se questionário, sendo respondido por seis pessoas, as quais fazem parte da estrutura organizacional da empresa, entre eles diretor executivo, líderes de departamentos e operadores.

Questão 1 – Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

A questão acima tem por finalidade a certificação de que a empresa estudada se trata de uma organização criada recentemente. Por ser uma novidade no mercado, a chance de existir falhas no processo aumenta cada vez mais, sabendo-se que é necessário criar-se padrões e procedimentos de execução e gerenciamento dos processos. De acordo pesquisas apresentadas pelo IBGE (2014), as empresas possuem grande dificuldade em estabilizar-se no início de seus trabalhos e muitas delas entram no processo de falência nos primeiros anos de sua existência, na maioria das vezes por conta da falta de estruturação dos processos operacionais.

Todos os entrevistados responderam que a empresa atua no mercado há menos de cinco anos. Nota-se que há um processo de integração dos colaboradores, onde são informados sobre o curto tempo de existência da empresa. Segundo Degen (2009), as pequenas e médias empresas têm influência na economia brasileira, representando maior parte do grupo de empresas formais e oferecendo mais da metade do total de empregos formais. Portanto, estuda-se uma empresa com menos de 5 anos de mercado, interpretando-se que a mesma necessita de uma estruturação e definição dos processos para que possa alcançar seus objetivos e ultrapassar as décadas, que mais da metade das empresas recém-formadas não ultrapassam.

Questão 2 – Como são organizadas as funções dentro do departamento operacional da empresa?

Tal pergunta foca no conhecimento interno sobre a disposição dos cargos e funções dentro da empresa, no setor operacional, segundo a visão dos entrevistados. Nota-se também o acesso que a empresa propicia aos seus colaboradores no que tange à organização em um todo e qual as referências os mesmos possuem sobre a escala hierárquica dentro do setor operacional, de acordo com a função e responsabilidade exercida por cada um dentro da organização.

Quadro 2. Resposta sobre a organização das funções da empresa

Entrevistado Alfa	Coordenador, supervisor, operador e gerente operacional.
Entrevistado Bravo	Operacional, supervisão e coordenação.
Entrevistado Charlie	Operador, supervisor, coordenador, gerente e diretor.
Entrevistado Delta	Coordenação, supervisão e operação.
Entrevistado Echo	Coordenação, supervisão e operacional.
Entrevistado Fox Trot	Supervisor e operador.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os entrevistados citaram em suas respostas os cargos que os mesmos acreditam compor o departamento operacional da empresa, que é composta por Coordenador operacional, Supervisores operacionais e Operadores. Os outros cargos citados existem dentro da empresa, entretanto fazem parte de outros setores, não executando funções dentro das operações da empresa. Conforme expõe Chiavenato (2010), o desenho organizacional está em constante mutação, afim de se ajustar de

acordo com as necessidades da organização visando que a mesma consiga alcançar seu objetivo. Esse desenho organizacional demonstra como as atividades da organização serão divididas e designadas a cada um dos componentes.

A divisão correta de cargos e funções, e o entendimento dos mesmos por cada um dos integrantes da organização, são de grande valia para o todo da empresa, pois cada um estará ciente de seu papel dentro da organização. A resposta dos entrevistados mostra que a empresa em questão tem funções e cargos definidos, e todos têm ciência da responsabilidade de cada um, mostrando que neste quesito a mesma se mantém em concordância com o que a literatura especializada instrui.

Questão 3 - Descreva sequencialmente o processo de execução de atendimentos de pronta resposta desta empresa.

O processo de pronta resposta trata-se da execução de todo trabalho operacional em si. A questão três objetivou conhecer a visão dinâmica que cada um dos entrevistados tem sobre os procedimentos decorrentes da atividade do serviço.

Quadro 3. Descrição do processo de pronta resposta segundo entrevistados

Entrevistado Alfa	Cliente aciona, recebemos o acionamento, localiza-se o prestador mais próximo do evento, aciona o prestador e informa o cliente, passa-se as coordenadas ao prestador, acompanha o atendimento sempre municiando o cliente com informações em tempo real até que o cliente solicite a finalização do atendimento.
Entrevistado Bravo	Recebimento do atendimento, abertura, execução, finalização de atendimento.
Entrevistado Charlie	Cliente envia a solicitação, operador executa as ações necessárias e finaliza assim que solicitado pelo cliente.
Entrevistado Delta	Solicitação de atendimento, abertura de ficha, avanço de situação, informa o cliente e faz o acompanhamento junto ao prestador, aguardar o término do atendimento, finalizar o atendimento e avançar situação.
Entrevistado Echo	Solicitação, abertura de ficha, disparo do prestador, realização do atendimento.
Entrevistado Fox Trot	Ficha de atendimento, movimentos, solicitação de atendimento, abrir ficha, avançar situação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Alguns dos entrevistados foram mais sucintos ao responder a questão três, outros detalharam mais a descrição dos processos, alguns citaram ações sistêmicas executadas durante o atendimento ao cliente, não conseguindo descrever ao certo o ato da operação em si. Rebouças (2011, p. 17) descreve que:

[...] os executivos das empresas perceberam que era necessário que todos os instrumentos administrativos tivessem estruturas metodológicas perfeitamente interligadas; caso contrário, o desenvolvimento de um novo sistema ou instrumento administrativo seria tratado como um novo caso, o que maior esforço – inclusive desnecessário – dos profissionais das empresas.

Os processos de execução operacional da empresa devem ser explicitamente de conhecimento de todos, pois é a partir dele que se criará um padrão e se terá um método específico para executar as atividades. A empresa estudada apresenta

pequenas divergências de opiniões de acordo com as respostas dos entrevistados e é sugerível que os mesmos tenham ciência de qual é o padrão de trabalho da organização, que se tornará a identidade da empresa.

Questão 4 – A empresa utiliza de auxílio de profissional especializado na área de processos operacionais?

No mês de março de 2016, a empresa contratou um profissional especializado na área de auditoria operacional, que efetuou o desenho dos processos operacionais da empresa, apresentando esses processos a todos os funcionários da empresa. A questão acima serviu para comprovar se os entrevistados tinham ciência do que se tratava a reunião de apresentação dos processos e se havia conhecimento no mínimo básico sobre o assunto.

Todos os entrevistados participaram da reunião de apresentação dos processos da empresa, motivo da resposta afirmativa, ninguém respondeu “não”, nem “não sei”. Segundo Dias (2008), considera-se o serviço do auditor como uma forma de se fiscalizar o trabalho feito pelos colaboradores, buscando encontrar erros e apontar problemas e seus culpados, com o objetivo final de aperfeiçoar a maneira como é executada a atividade operacional da empresa. Portanto a empresa estudada está em busca da melhoria desses processos, já dando o pontapé inicial ao contratar o serviço de um profissional para desenhar os processos operacionais.

Questão 5 – A empresa possui processos operacionais desenhados/definidos?

A questão cinco transita com a questão quatro no que diz respeito à informação obtida por cada um dos entrevistados sobre os processos operacionais apresentados em reunião.

Os entrevistados obtiveram informações sobre o trabalho de mapeamento de processos efetuados na área operacional da empresa. Esta questão mostrou que todos compreenderam o sentido do trabalho desempenhado nos desenhos dos processos. Ninguém respondeu “não” ou “não sei”. Dias (2008, p. 5) afirma que ao efetuar o levantamento do processo, o auditor está “[...] conhecendo/documentando os procedimentos executados [...]”, desse modo a empresa estudada mantém-se alinhada quanto a essa primeira fase da auditoria de processos.

Questão 6 – Se sim, são executados conforme as definições estabelecidas?

Complementando a questão cinco, a questão seis tem objetivo de captar se há negligência por parte dos entrevistados no que diz respeito aos processos e sua execução, pois todos sabem que o desenho dos processos a serem executados existem, portanto, não havendo explicações plausíveis para a não execução das atividades em um todo.

Os entrevistados afirmam que os processos são executados fielmente às definições estabelecidas pelo profissional que executou os desenhos de processos. As outras opções “não” e “parcialmente”, ninguém assinalou. Conforme já discutido na literatura especializada, de nada adianta existir todo um planejamento e processos operacionais bem desenhados se não houver um plano de ação, a execução desses processos de maneira fiel e a supervisão dos responsáveis para assegurar que nada saia dos padrões estabelecidos. Para que os processos sejam definidos dentro das necessidades da organização, segundo Dias (2008) é necessário que o auditor faça a confirmação do fluxo junto aos colaboradores da empresa, para que os mesmos tenham ciência e comprometimento com os objetivos e riscos que a não execução do que é proposto pode trazer à instituição.

Questão 7 – Qual o nível de conhecimento de auditoria operacional que você considera que os gestores da empresa têm?

Esta pergunta teve o propósito de descobrir qual a confiabilidade que os entrevistados possuem nos responsáveis por administrar a organização, com destaque ao grau de conhecimento relativo à auditoria operacional.

Dos entrevistados 2/3 consideram que o nível de conhecimento dos gestores sobre auditoria operacional é de nível “bom”. Essa opinião dos entrevistados pode ter sido moldada pelo enfoque em torno dos processos e execuções que a contratação do profissional especializado trouxe. Para a maioria dos integrantes da empresa se tratava de novidade, enquanto para os gestores era algo já previsto a ser realizado. Attie (2007, p. 7) diz que “A proposta da auditoria é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades”, portanto o conhecimento que os gestores dessa empresa têm sobre a auditoria operacional precisa estar, segundo a literatura especializada, condizente com o nível hierárquico que os mesmos exercem dentro da organização, tornando a análise feita pelo auditor mais entendível para a tomada de decisões. Também 1/3 responderam “regular” e ninguém respondeu “muito bom”, “ruim” ou “péssimo”.

Questão 8 – A empresa já passou por auditoria de processos?

A questão acima serviu para apresentar o discernimento que cada um tem sobre a implantação de processos e sobre a auditoria em si. O que houve na empresa estudada até o momento foi a implantação dos processos.

Um entrevistado alegou que “sim”, já houve auditoria de processos, o que demonstra uma pequena distorção sobre a situação, onde o mesmo parece confundir a implantação dos processos com a auditoria em si. Ninguém respondeu “não sei”, o restante dos entrevistados respondeu que “não”, pois haviam sido informados na reunião de apresentação dos processos que a auditoria ocorreria no prazo de seis meses após a validação dos processos. Segundo Dias (2008), além da implantação de ações que corrijam falhas decorrentes dos processos, o auditor deve, após certo período, mensurar os resultados obtidos com as mudanças implantadas. Nesse caso considera-se que a empresa estudada se mantém no caminho correto para que haja uma análise no fim do período estipulado. A opção “não sei” não foi assinalada.

Questão 9 – A empresa possui organograma?

Foi indagado aos entrevistados sobre a existência de um organograma na empresa, testando assim o conhecimento e a convivência com teorias relacionadas à estruturação da empresa diante de seus cargos e responsabilidades.

De acordo com a literatura, o organograma trata das disposições das relações hierárquicas na empresa e é de grande importância para que cada integrante esteja ciente de sua responsabilidade e função dentro do negócio. Dos entrevistados 1/3 não souberam responder a questão acima por não possuírem conhecimentos específicos sobre organogramas, não conhecendo as definições e conceitos teóricos sobre tal estruturação, enquanto 67% responderam que sim, portanto sabem quem são seus chefes imediatos, subordinados, etc. Com relação aos entrevistados que não souberam opinar sobre a questão, sabe-se que os mesmos tem ciência também da questão estrutural da empresa, entretanto não possuem o conhecimento teórico do que se trata um organograma.

Questão 10 – Quais os resultados esperados após a implantação dos processos operacionais da empresa?

A Questão 10 traz a opinião dos entrevistados sobre o que eles esperam conseguir, ou até mesmo melhorar, com a implantação desses processos operacionais. Quais serão os benefícios, como será a operação no futuro próximo e o resultado obtido, são os enfoques dessa questão.

Quadro 4. Resultados esperados após implantação de processos

Entrevistado Alfa	Melhoria no atendimento ao cliente e homogeneidade nas ações.
Entrevistado Bravo	Comprometimento para a execução de cada função.
Entrevistado Charlie	Diminuição de erros.
Entrevistado Delta	Melhorias nos atendimentos de pronta resposta.
Entrevistado Echo	A melhoria nos atendimentos.
Entrevistado Fox Trot	Não sei.

Fonte: Elaborado pelos autores

Grande parte dos entrevistados sabem que a implantação desses processos impactará diretamente na qualidade dos atendimentos, assim como a literatura especializada assegura, reduzindo falhas, coibindo erros e trazendo maior eficiência na execução dessas atividades.

Questão 11 – Qual mudança foi mais decisiva para que houvesse um aumento da eficiência e da efetividade da empresa?

De acordo com a visão dos entrevistados, foi possível, através desse questionamento, observar qual seria o avanço importante para cada resposta escrita.

Quadro 5. Mudança mais decisiva para melhora dos processos

Entrevistado Alfa	Implantação de processos e uso de indicadores de desempenho.
Entrevistado Bravo	Mudança da cobrança no ato do atendimento, lembrando o prestador dos seus deveres.
Entrevistado Charlie	O remanejamento de alguns funcionários para melhoria de uma área defasada.
Entrevistado Delta	Implantação do fluxograma. Ajuda no passo a passo dos atendimentos entre Prestador/Cliente.
Entrevistado Echo	A retirada da internet.
Entrevistado Fox Trot	Não sei.

Fonte: Elaborado pelos autores

Alguns entrevistados enfatizaram a implantação dos processos como fator decisivo para a melhoria da eficiência e efetividade da empresa. Para Wanderley (2011), a implantação de processos operacionais, quando executada corretamente por todos os envolvidos, traz o aumento da efetividade, eficiência, economicidade e eficácia, aumentando lucros e diminuindo gastos, reduzindo a chance de erros durante a execução de cada atividade. De acordo com os relatos dos entrevistados, a empresa encontra-se em concordância com as instruções da literatura especializada.

Questão 12 – A empresa busca alguma certificação? Por quê?

Esta questão visou descobrir se os entrevistados portam objetivos em comum na busca da certificação para obter maior credibilidade junto aos parceiros, e conseqüentemente o aumento e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Quadro 6. Sobre a busca de certificação da empresa

Entrevistado Alfa	ISO 9001. Qualidade no atendimento.
Entrevistado Bravo	Não sei.
Entrevistado Charlie	Sim. Aumentar os lucros.
Entrevistado Delta	Não sei.
Entrevistado Echo	Busca o ISO.
Entrevistado Fox Trot	Sim. Para ser a melhor empresa de Pronto Resposta.

Fonte: Elaborado pelos autores

Alguns entrevistados destacaram a obtenção do ISO, que certifica a qualidade comprovada da empresa. Alguns não tinham informação sobre o ISO, porém imaginavam que a empresa buscava alguma certificação, apenas respondendo sim para a questão acima, justificando de maneira generalizada. Segundo Gil (1994), as ISO's estabelecem padrões de conduta para que se obtenha a "auditoria da qualidade", sendo que a 9001 estabelece a auditoria interna na qualidade da empresa como fornecedora, demonstrando que a mesma segue todos os preceitos definidos para obtenção da certificação. A empresa estudada, ao contratar profissional especializado para o desenho dos processos da empresa, deu o *start* no processo de busca de certificação, recomendando-se que a partir de agora, com os fluxos em mãos, os envolvidos tenham comprometimento em segui-los para buscar a qualidade e ser auditada no fim do período com um parecer favorável do auditor.

Questão 13 – Você acredita que os fluxogramas das atividades executadas na empresa contribuem para a redução de falhas e aumento da eficiência dos processos executados? Qual o motivo da sua resposta?

O objetivo da Questão 13 é saber o que os entrevistados esperam, como forma de resultado, da implantação das técnicas do profissional que procedeu com a confecção dos processos operacionais e fluxogramas destes processos, sabendo-se que todos têm acesso livre aos fluxogramas que dizem respeito às suas funções ou departamentos dentro da empresa. Todos os entrevistados responderam sim e justificaram suas respostas com o que está descrito no quadro abaixo.

Quadro 7. Opinião sobre a contribuição dos fluxogramas

Entrevistado Alfa	Com fluxos mais claros e bem definidos o colaborador não trabalhará às escuras.
Entrevistado Bravo	Com o fluxograma não cabe desculpas para falhas.
Entrevistado Charlie	Você sempre terá uma diretriz a seguir caso tenha dúvidas.
Entrevistado Delta	Os operadores ficam atentos aos detalhes, assim fica mais fácil orientar os prestadores e clientes, no intuito de melhorar cada vez mais os atendimentos.
Entrevistado Echo	Evita falhas no operacional.
Entrevistado Fox Trot	Desse modo pode-se aprimorar cada vez mais cada setor para que não ocorra falhas.

Fonte: Elaborado pelos autores

É perceptível o quanto há enfoque, por parte dos entrevistados, na redução das falhas. Todos compreendem que se trata de uma facilitação para quem executa tais atividades e que quando há um padrão a ser seguido para chegar-se a um objetivo, tem-se mais chance de conseguir alcançá-lo com a definição desses processos. A empresa mantém-se em concordância com a literatura especializada, conforme alega

Dias (2008, p.27), “como vemos, as informações e as operações fluem de forma contínua e uniforme, uma vez que todas as áreas têm total conhecimento da importância de sua participação no processo [...]”. Portanto, o fluxograma nada mais é do que a forma descomplicada de indicar os processos e seus elementos através de símbolos gráficos.

Questão 14 – Você acredita que o fluxograma auxiliou no processo de entendimento da execução de tarefas feitas durante um atendimento de pronta resposta? Por quê?

Tal questionamento supracitado, tende a explicitar se o objetivo de fazer-se entender o fluxograma e de se executar o que se é proposto pelo mesmo, tem funcionado a partir do momento em que o mesmo foi divulgado e utilizado por todos os envolvidos nos processos desenhados.

Nenhum entrevistado respondeu “não sei”; 17% responderam “não” e 83% responderam “sim”. Ao justificar as respostas, os entrevistados responderam os motivos de suas opiniões no Quadro 8.

Quadro 8. Sobre o auxílio do fluxograma no entendimento dos processos

Entrevistado Alfa	Padronizações dos processos e ações.
Entrevistado Bravo	Pois todos já sabem como executar um atendimento de pronta resposta.
Entrevistado Charlie	Em partes, algumas das ações devem ser tomadas diante as circunstâncias.
Entrevistado Delta	Porque explica em detalhes cada operação.
Entrevistado Echo	O auxílio do esclarecimento de dúvidas dos prestadores.
Entrevistado Fox Trot	Sem justificativa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Maior parte dos entrevistados acredita nos benefícios que os fluxogramas trouxeram e no auxílio que o mesmo dará na hora de se executar todos os procedimentos de um atendimento operacional. O entrevistado Bravo acredita que os fluxos não auxiliam, pois todos já sabem executar os processos antes dos mesmos serem implantados. O que não foi levado em consideração é que nas empresas sempre há rotatividade de funcionários, ou seja, caso seja necessário o treinamento de um novo operador de pronta resposta, certamente o fluxograma referente as funções executadas pela função, serão absorvidas de maneira mais fácil e prática pelo funcionário em treinamento. O mesmo também serve para funcionários que migrem de um departamento para o outro.

Questão 15 – Existem outras atividades dentro da empresa que demandam a aplicação das técnicas de auditoria operacional? Se sim, quais são?

Para que os entrevistados apresentem ideias ou opiniões sobre outros departamentos ou atividades dentro da empresa, que por acaso tenham passado despercebido aos olhos de quem procedeu com o desenho dos processos, foi feito tal questionamento.

Um entrevistado respondeu sim, justificando a existência de departamentos projetados e que deverão iniciar suas atividades com a estruturação dos processos. Os demais, 83% responderam que não, talvez por estarem limitados as funções de seus departamentos, não tendo acesso a algumas informações de âmbito restrito.

CONCLUSÕES

O presente estudo ofereceu a oportunidade de aquisição de conhecimento amplo útil, principalmente no que tange ao setor empresarial e profissional, abrindo novos horizontes e mostrando o sentido de algumas ações existentes nas grandes organizações, que podem e devem ser implantados nas micro e pequenas empresas para obtenção de um resultado mais eficaz e rentável, servindo como um trampolim ao micro e pequeno empresário, para que consiga saltar e alcançar voos maiores.

Foi constatada que a auditoria operacional influencia na melhoria da eficiência e eficácia dos processos executados por uma empresa de pronta resposta. A empresa objeto deste estudo contratou os serviços de um profissional especializado na área para realizar o mapeamento dos processos da empresa, fazendo com que todos os envolvidos no processo participassem da validação do mapeamento, através de uma reunião geral, incluindo os gestores, em que o pesquisador esteve presente. Na ocasião foi marcada uma data para realização da auditoria e verificação dos resultados obtidos com o mapeamento dos processos.

De acordo com os membros da organização entrevistados, a auditoria operacional surte efeitos benéficos à empresa, de modo que há facilitação aos envolvidos na execução dos processos de cada atividade disposta nos departamentos da empresa. Outro fator citado por um dos entrevistados é que a padronização desses processos cria diretrizes possibilitando, no fluxo de trabalho, a resposta para cada situação adversa que possa ocorrer durante as ações.

Os gestores da empresa demonstraram conhecer as contribuições que a auditoria operacional pode trazer a uma organização e participam auxiliando e incentivando às atividades gerenciais da empresa, principalmente com enfoque na qualidade dos processos que os serviços prestados demandam, pois, a empresa atende entidades de grande porte, em todo o território nacional.

Pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível demonstrar as contribuições que a auditoria operacional oferece quando aplicada nas organizações. Descreveu-se, através das obras consultadas durante a pesquisa, a auditoria e seu papel na análise de processos, caracterizando os conceitos de processos e procedimentos da empresa estudada. Após todo o embasamento teórico, analisaram-se as opiniões de pessoas envolvidas no processo da empresa para que houvesse comparação com a literatura especializada.

A pesquisa apontou que a problemática do estudo foi alcançada, pois se constatou que a auditoria operacional contribuiu para a empresa estudada, definindo processos, estabelecendo padrões de execução, conseqüentemente trazendo mais facilidade na execução das atividades, elevando a qualidade dos serviços a um nível não alcançado antes.

Levando em consideração o questionário aplicado, conclui-se que alguns dos colaboradores da empresa ainda estão desinformados sobre o objetivo dos mapeamentos de processos feitos e sobre a função principal da auditoria operacional. Sendo assim, a primeira sugestão aos gestores, é a de promover-se um *workshop* com instruções básicas sobre a auditoria operacional, abordando procedimentos e importância da participação de todos, sabendo que os mesmos possuem grande importância na consecução do objetivo principal da organização, seja através da perfeita execução das atividades descritas, seja através da fidedignidade ao proceder com as operações da empresa.

Recomenda-se em segundo lugar, que os processos sejam supervisionados constantemente, para que todos os procedimentos sejam executados corretamente durante o período de verificação do profissional especializado, para que no fim do prazo possa ser feita a investigação do auditor, que a partir de suas análises e dados extraídos dos movimentos da empresa, dará seu parecer sobre a efetividade dos processos já definidos, constatando se apresentaram resultados positivos ou negativos, se foram feitos corretamente ou negligenciados pelos seus responsáveis.

Por fim recomenda-se que a alta administração tenha ciência de que a auditoria operacional necessita de uma manutenção periódica, verificando se os processos têm sido executados conforme validação, tornando-os um hábito de gestão e garantindo que as técnicas que o auditor implanta na empresa tenham continuidade, fazendo que a mesma esteja sempre à frente das falhas e problemas operacionais decorrentes da falta de estruturação que algumas empresas possuem.

Em contato com os gestores da empresa foi possível perceber que há preocupação com a qualidade nos processos e conseqüentemente com a qualidade do serviço oferecido aos clientes. Os gestores da empresa vislumbram a certificação ISO 9001, demonstrando que buscam alcançar um patamar elevado quanto à qualidade dos trabalhos executados na organização.

Micro e pequenas empresas raramente efetuam procedimentos de mapeamento de processos e buscam em tão pouco tempo de existência a certificação pela qualidade. Portanto acredita-se que a empresa estudada está no caminho certo para o crescimento e fortalecimento de sua estrutura operacional.

REFERÊNCIAS

AMARO, R. A influência dos fatores humanos na utilização dos procedimentos operacionais em uma empresa petroquímica. **2014. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica, Salvador, 2014.**

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional.** São Paulo: Atlas, 2011.

ATTIE, W. **Auditoria interna.** São Paulo/ Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BONIATTI, V. M. Qual o perfil dos micro e pequenos empreendedores do ramo de food trucks de Porto Alegre (RS) em relação à contabilidade e suas áreas do conhecimento. **2017. 28 f. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.**

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 03, de 1º de setembro de 1997.** Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/orgaos/mte/in_norm/in_03_97.htm>. Acesso em: 02 dez. 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 29 nov. 2015.

- CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, J. C. de O. **Auditoria geral e pública: teoria e questões comentadas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CASTRO, F. **A importância da tecnologia da informação associada à gestão empresarial**. Portal Administradores, 2014. Disponível em: <<http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, c2010.
- CONTROLADORIA MUNICIPAL DE PESQUEIRA-PE. **Classificação por tipo de empresa**. Disponível em: <<http://www.controladoriapesqueira.pe.gov.br/products/classifica%C3%A7%C3%A3o%20das%20empresas/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DALLEDONNE, J. **Gestão de serviços: a chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2009.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- DIAS, S. V. dos S. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERRONATO, A. J. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: Sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. 4 ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Atlas, 2009.
- FREITAS, E. de. **"Setores da Economia"**; Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/geografia/setores-economia.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2015.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. L. **Auditoria da qualidade**. São Paulo/ Rio de Janeiro: Atlas, 1994.
- GONCALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63-81, Feb. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901994000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- GRATERON, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Cad. estud.**, São Paulo, n. 21, p. 01-18, Aug. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511999000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Versão 2.0. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/>>.

Acesso em: 03 out. 2017.

IBGE. **Mato Grosso: Rondonópolis – Frota.** 2014. Disponível em: <http://ibge.gov.br/cidadesat/xtras/grafico_cidades.php?lang=&codmun=510760&idtema=139&search=mato-grosso|rondonopolis|frota-2014>. Acesso em: 22 nov. 2015.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços do IBGE.** 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2011/comentarios2011.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2015.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PREFEITURA DE RONDONÓPOLIS. NFS-E. **Empresas prestadores de serviços cadastrados na prefeitura de Rondonópolis - MT.** Disponível em: <https://www.e-nfs.com.br/e-nfs_roo/index.jsp>. Acesso em: 02 out. 2017.

PREFEITURA DE RONDONÓPOLIS. **Rondonópolis, uma cidade pronta pra investir.** Disponível em: <<http://www.rondonopolis.mt.gov.br/?pg=acidade&intCatID=116>>. Acesso em: 08 out. 2017.

SÁ, A. L. de. **Curso de auditoria.** 10 ed. São Paulo/ Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

SANTISO, C. Eyes wide shut? The politics of autonomous audit agencies in emerging economies. **CIPPEC Working paper.** Buenos Aires, Argentina, 2007.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

WANDERLEY, C. A. N. **Auditoria.** Rio de Janeiro: Ferreira, 2011.