



1.º Lugar  
Categoria Universitária

# O gerenciamento de projetos na auditoria contábil

Davidson Volpe Junqueira, Daniel de Freitas Leite, Luis Eduardo Pardini Machado, Rafael Kelles Vieira Lage e Renato Fernando Brito Vieira (Minas Gerais / Brasil)

Este trabalho aborda a auditoria contábil como um projeto, segundo a definição do *Project Management Institute* (PMI). O objetivo do trabalho foi organizar o serviço de auditoria contábil segundo as práticas internacionais de gerenciamento de projeto na convicção de que esta proposta, além de inovadora, traz o benefício da transparência na execução dos trabalhos de auditoria e, conseqüentemente, na fidelidade dos dados de auditoria.

O desempenho da atividade de auditoria requer, como em qualquer outra função, a utilização de ferramentas de trabalho que possibilitem formar uma opinião. Geralmente, o objetivo da auditoria é fundamentar seu ponto de vista com fatos, evidências e informações possíveis, necessárias e materiais. Cabe ao auditor identificar e atestar a validade de qualquer afirmação, aplicando os procedimentos adequados a cada caso, na extensão e profundidade que cada um requer, até a obtenção de provas materiais que comprovem, satisfatoriamente, a afirmação analisada. A aplicação dos procedimentos de auditoria precisa estar atrelada ao objetivo que se quer atingir. O objetivo é a meta a ser alcançada. Os procedimentos são os caminhos que levam à consecução do objetivo.

Ao longo dos tempos, acompanhando a própria evolução da sociedade, a

auditoria passa por um processo de transição da mera confirmação das informações para um processo mais amplo de transparência das informações.

Com o objetivo de alinhar a necessidade de transparência das informações com ferramentas de trabalho que permitam organizar o serviço, este estudo se propõe avaliar o uso de práticas internacionais de gerenciamento de projetos para organizar e facilitar a relação entre o auditor e o auditado, criando condições para um trabalho bem realizado, protegendo o objetivo da auditoria frente a aspectos comportamentais e de negócio.

Estas práticas de gerenciamento de projetos são conhecidas internacionalmente como *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e são muito difundidas nos setores de engenharia, tecnologia da informação, financeiros e

de seguradoras. Contudo, o estudo anual de *benchmarking* em gerenciamento de projetos no Brasil não menciona sua aplicação na área contábil, razão pela qual acreditamos que o trabalho possa ter uma relevância pela inovação.

Trata-se de uma pesquisa aplicada com o objetivo de identificar as oportunidades de utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos em serviços de auditoria contábil. A auditoria contábil é regida por normas internacionais bem estabelecidas que se concentram nos aspectos técnicos do trabalho e que ressaltam, em vários pontos, a importância do planejamento da auditoria, o risco da auditoria e a qualidade da auditoria.

Em se tratando de um serviço bem difundido na Contabilidade e com grande demanda atual, devido ao crescimento do mercado acionário e novas leis de

## GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### 4. GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO

- 4.1 – Desenvolver o termo de abertura do projeto
- 4.2 – Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto
- 4.3 – Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- 4.4 – Orientar e gerenciar a execução do projeto
- 4.5 – Monitorar e controlar o trabalho do projeto
- 4.6 – Controle integrado de mudanças
- 4.7 – Encerrar o projeto

### 7. GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO

- 7.1 – Estimativa de custos
- 7.2 – Orçamentação
- 7.3 – Controle de custos

### 10. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

- 10.1 – Planejamento das comunicações
- 10.2 – Distribuição das informações
- 10.3 – Relatório de desempenho
- 10.4 – Gerenciar as partes interessadas

### 5. GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

- 5.1 – Planejamento do escopo
- 5.2 – Definição do escopo
- 5.3 – Criar EAP
- 5.4 – Verificação do escopo
- 5.5 – Controle de escopo

### 8. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO

- 8.1 – Planejamento da qualidade
- 8.2 – Realizar a garantia da qualidade
- 8.3 – Realizar o controle da qualidade

### 11. GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO

- 11.1 – Planejamento do gerenciamento de riscos
- 11.2 – Identificação de riscos
- 11.3 – Análise qualitativa de riscos
- 11.4 – Análise quantitativa de riscos
- 11.5 – Planejamento de respostas a riscos
- 11.6 – Monitoramento e controle de riscos

### 6. GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO

- 6.1 – Definição da atividade
- 6.2 – Seqüenciamento de atividades
- 6.3 – Estimativa de recursos da atividade
- 6.4 – Estimativa de duração da atividade
- 6.5 – Desenvolvimento do cronograma
- 6.6 – Controle do cronograma

### 9. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO

- 9.1 – Planejamento de recursos humanos
- 9.2 – Contratar ou mobilizar a equipe do projeto
- 9.3 – Desenvolver a equipe do projeto
- 9.4 – Gerenciar a equipe do projeto

### 12. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO

- 12.1 – Planejar compras e aquisições
- 12.2 – Planejar contratações
- 12.3 – Solicitar respostas de fornecedores
- 12.4 – Selecionar fornecedores
- 12.5 – Administração de contrato
- 12.6 – Encerramento do contrato

FIGURA 1 – Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos – PMI (2004).

governança corporativa (especialmente após os escândalos financeiros em empresas como Enron, WorldCom e Parmalat), entendemos que a gerência de projetos poderá complementar a técnica de auditoria contábil, apoiando-se nos aspectos gerenciais da atividade e permitirá a realização do trabalho de forma estruturada, com a produção de uma documentação formal, tão importante neste tipo de atividade.

O objetivo final do trabalho é a apresentação de um estudo de gerenciamento para execução de auditoria contábil, respeitando as normas vigentes. Para tanto, o estudo começa com a avaliação da aplicabilidade das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos dentro das normas de auditoria contábil e, em seguida, apresenta um exemplo de um plano de projeto de auditoria de demonstrações contábeis segundo as técnicas de gerenciamento, como um exercício prático.

## As práticas do PMBOK aplicadas à Auditoria Contábil

### Auditoria Contábil como um projeto

Segundo o PMI (2004), que é o guia de melhores práticas do PMI (*Project Management Institute*), um projeto pode ser considerado como esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Desta forma, a realização de auditoria contábil, por ser um conjunto de ações coordenadas, com início e fim determinados, sendo executado por pessoas, devendo acontecer dentro de um orçamento previsto, cujo resultado é a entrega de um ou vários relatórios e que estes devem estar condizentes com padrões de qualidade e especificações previamente acordados, pode e deve ser considerada como um projeto.

PMI (2004) divide o gerenciamento de projetos em nove áreas distintas. São elas: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, RH, Comunicação, Risco e Aquisições. Estas nove áreas serão deta-

lhadas adiante tornando possível compreender a completa integração entre a técnica de auditoria contábil e as melhores práticas de gerenciamento de projetos. A Figura 1 ilustra o gerenciamento de projetos de forma global e a sua decomposição nas áreas de conhecimento.

### Benefícios do Gerenciamento de Projetos de Auditoria Contábil

A cada dia, as exigências do mercado estão maiores e, opostamente a este crescimento das exigências, estão as tolerâncias por falhas nas entregas dos produtos do projeto.

Os profissionais e empresas que aceitam o desafio de estarem ativos neste mercado têm a necessidade de uma gestão transparente como diferencial competitivo.

O gerenciamento de projetos é uma forma de garantir este diferencial competitivo, visto que buscará, de forma racional e organizada, modelar uma metodologia para que o projeto de auditoria ocorra dentro do prazo, orçamento e qualidade esperados.

Com a aplicação dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, é possível modelar uma técnica de auditoria contábil eficaz ao ponto de mitigar a subjetividade no entendimento do projeto proposto, otimizar os recursos empregados no mesmo, estruturar um orçamento com desvios cada vez menores, prever respostas antecipadas a riscos pertinentes evitando que estes se tornem problemas reais e, principalmente, fazer um controle eficiente do andamento das atividades a fim de garantir as entregas dentro do prazo estipulado.

Especificamente dentro do contexto de auditoria contábil, os itens a serem analisados em um processo são vários e a não garantia de análise de qualquer um dos elementos pode causar a nulidade de toda a auditoria. Sendo assim, é explícita a necessidade de um rígido controle de entregas, para garantir a análise integral dos itens estabelecidos por normas e, conseqüentemente, assegurar, além do cumprimento do escopo proposto, a qualidade do produto entregue.

Desta forma, a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos sobre a técnica de auditoria contábil mostra-se, além de eficiente ferramenta de controle de escopo, prazo, custos e qualidade, um diferencial competitivo na relação entre o auditor e a empresa auditada. Por fim, a metodologia de gerenciamento de projetos possibilitará maior transparência nos resultados da auditoria.

### Gerenciamento de Escopo

Segundo o PMI (2004), o gerenciamento do escopo inclui os processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso, ou seja, é a área de gestão responsável por traçar limites entre o que deve e tem que ser feito e o que não deve ser feito.

Basicamente, a gerência de escopo pode ser definida em cinco principais frentes de gestão, sendo: planejamento do escopo, definição do escopo, criação da estrutura analítica do projeto (EAP), verificação do escopo e controle do escopo.

A Declaração de Escopo ou *Scope Statement* é um documento formal, fundamental para o gerenciamento do projeto. Este documento deve preferencialmente ser elaborado pelo gerente do projeto e tem como principal função descrever de forma clara e que permita o consenso entre todos os envolvidos (*stakeholders*) de qual o objetivo do projeto, quais as entregas (*deliverables*) e o que precisa ser realizado para que as entregas sejam possíveis. Deve possuir critérios claros de mensuração de objetivos, por exemplo, unidades monetárias, tempo, ou outra unidade qualquer. Algo que possa ser mensurável e que seja motivo de controle da eficiência do projeto.

Este documento deve ser flexível o suficiente para permitir que, à medida que o projeto vai sendo detalhado, novas informações referentes ao escopo sejam inseridas neste documento, desde que haja um controle de mudanças para relatar as alterações de forma clara e que permita rastreabilidade.

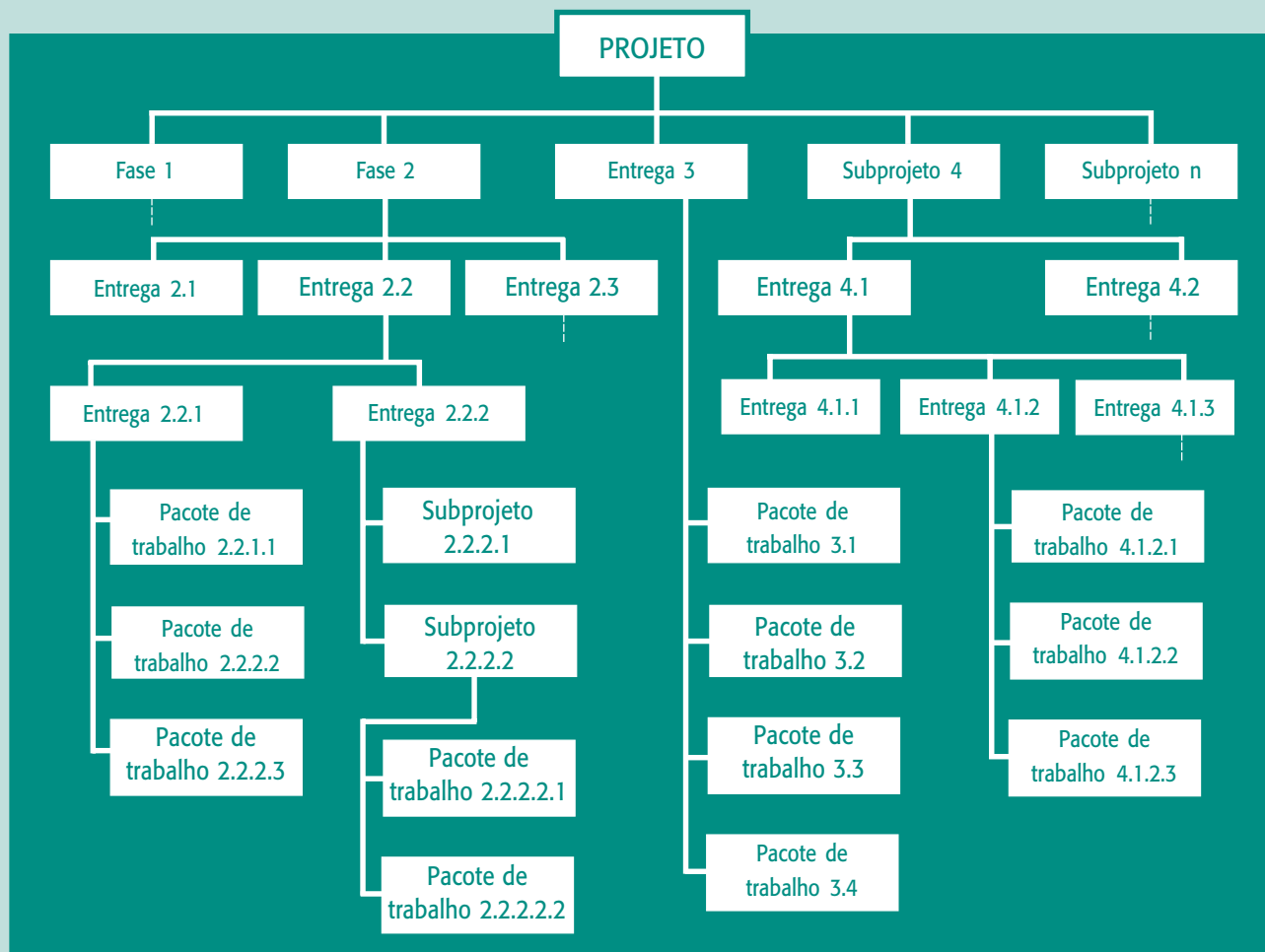


FIGURA 2 – Exemplo de estrutura analítica do projeto com alguns ramos decompostos até o nível de pacote de trabalho – PMI (2004).

Segundo Dinsmore e Cavaliere (2005), a declaração de escopo é uma referência para:

- Acordar, com os principais *stakeholders*, sobre o propósito e os objetivos do projeto.
- Confirmar ou criar um entendimento comum sobre o escopo do projeto entre os *stakeholders*.
- Controlar mudanças de escopo.
- Tomar decisões futuras para o projeto.

A EAP, sigla de Estrutura Analítica do Projeto, ou *WBS*, sigla de *Work Breakdown Structure*, é a subdivisão dos resultados principais do projeto em componentes menores para melhor gerenciamento. Conforme Sotille e Pereira (2006), por meio de uma estrutura semelhante a um organograma, a EAP re-

presenta o que deverá ser entregue pelo projeto.

Outro aspecto importante é que todo o trabalho a ser realizado, toda entrega a ser feita deve obrigatoriamente estar prevista na EAP; caso não esteja deve ser considerada como entrega ou atividade fora do escopo e, para incluí-la, deve-se proceder com a solicitação de mudanças.

A criação da EAP é um dos mais importantes marcos gerenciais, pois esta será a entrada de vários outros processos ao longo do gerenciamento do projeto. A EAP, devidamente criada, permite ao Gerente do Projeto, bem como aos demais interessados (*stakeholders*), obter uma visão clara do produto final do projeto e do processo que irá produzi-lo.

Durante a criação da EAP, deve ser elaborado em paralelo um documento chamado de Dicionário da EAP, que é um instrumento hábil para descrever o tra-

balho a ser realizado em cada pacote da EAP. É a explicação formal de cada pacote de trabalho, podendo também conter informações básicas sobre especificidades, prazos, custos, dentre outras. A figura acima ilustra uma EAP hipotética para fins didáticos.

A definição do escopo é particularmente importante na auditoria contábil, pois é uma das primeiras atividades de preparação dos serviços de auditoria. Franco e Marra (2001) comentam a importância dos procedimentos preparatórios para uma auditoria, especialmente, a definição de profundidade e delimitação dos trabalhos, a necessidade de assessoria fiscal, bem como definição de responsabilidades do auditor e condições para sua execução. Como mencionamos nesta seção, estes aspectos são próprios de uma declaração de escopo de projeto (figura 2).

## Gerenciamento de Tempo

O Gerenciamento do Tempo é o conjunto de padrões e critérios para auxílio na previsão e acompanhamento das atividades previstas no projeto, a fim de assegurar que ele será implantado no prazo estipulado.

O resultado final do Gerenciamento do Tempo é um cronograma desenvolvido, segundo metodologia de gerenciamento de projetos, e que permite o controle de atividades.

PMI (2004) divide o Gerenciamento do Tempo em seis processos: definição da atividade, seqüenciamento da atividade, estimativa de recursos da atividade, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

O cronograma é a 'cara' do projeto, é ele que mostrará o *status* do projeto. Será composto basicamente das atividades (processos) citadas anteriormente e agregado de informações, como restrições, datas-limites de início ou término, calendário de disponibilidade de recursos e outras.

Uma vez unidas as informações da lista de atividades, recursos, durações, seqüenciamento, restrições e outras, é necessária a análise, se o resultado obtido foi satisfatório ou excedeu o prazo ou o limite de recursos.

Com a finalização desta fase, consegue-se visualizar o Caminho Crítico do Projeto, ou seja, a linha de atividades em que qualquer atraso em uma delas significará o atraso no final do projeto, pois existem atividades que, dependendo da forma de relacionamento do cronograma, um atraso (até determinado ponto) nesta atividade não implicará necessariamente atraso no projeto. Isto é chamado de folga, que pode ser livre ou total, e caso a atividade não tenha folga, ou seja, a folga é igual a zero, esta atividade é integrante do Caminho Crítico.

Caso seja necessário reduzir o prazo de execução do projeto, Barcaui et al. (2006) mencionam que é possível a utilização de duas técnicas para tal, uma conhecida como compressão ou *crashing*, que visa a alocação de recursos adicionais para a aceleração do cronograma e

gera impacto em custos, e outra técnica conhecida como paralelismo ou *fast tracking*, que consiste em realização de atividades em paralelo na medida do possível.

Na auditoria contábil, como em qualquer outro serviço, a elaboração de um cronograma demonstra organização para o trabalho a ser realizado. CFC (2006) menciona que o cronograma faz parte do planejamento da auditoria e deve evidenciar as etapas e as épocas em que serão realizados os trabalhos. Além do cronograma em si, CFC (2006) menciona épocas oportunas para o trabalho que, no cronograma, se transformam em marcos para o projeto de auditoria.

## Gerenciamento de Custos

A Gerência de Custos é responsável por conseguir estimar, de forma mais próxima ao real, os custos envolvidos na execução de um determinado projeto, bem como controlar o mesmo a fim de garantir a conclusão deste dentro do orçamento aprovado.

PMI (2004) sugere a decomposição desta gerência em três processos distintos: Estimativa de Custos, Orçamentação e Controle de Custos.

Ainda segundo PMI (2004), a estimativa de custos da atividade do cronograma envolve o desenvolvimento de uma aproximação dos custos dos recursos necessários para terminar cada atividade do cronograma. Na aproximação dos custos, o avaliador considera as possíveis causas de variação das estimativas de custos, inclusive os riscos.

Deve ser avaliada cada atividade do projeto e determinado por estimativa um valor de custo previsto. Neste, normalmente estão contemplados os custos de mão-de-obra, materiais, insumos, transportes, etc.

Orçamentação é conseqüência direta da estimativa de custos, que prevê aqueles a serem consumidos em cada etapa do projeto. Na orçamentação será feita a alocação destes custos nas atividades no cronograma/EAP, desta forma havendo a decomposição deles no tempo. Tem-se, deste modo, o que se chama de Fluxo de Caixa do Projeto, porém

somente o fluxo de desembolso.

Uma técnica amplamente utilizada para controle de custos e comparação do realizado com o consumido é a Análise de Valor Agregado, ou *Earned Value Analysis*. Com este tipo de análise, é possível fazer uma comparação entre o que se gastou e o que realmente foi produzido, podendo-se obter estimativas com base nas análises de custo final do projeto.

## Gerenciamento da Qualidade

O processo de Gerenciamento da Qualidade tem como principal objetivo atender às expectativas do cliente, ou seja, entregar o produto desejado exatamente da forma como o cliente o visualiza. Consiste em buscar informações com o cliente ou órgão especializado e garantir que o produto seja executado conforme as informações levantadas.

Segundo Kerzner (2002), a qualidade constitui um processo contínuo de melhorias, em que lições aprendidas são utilizadas para otimizar produtos e serviços no sentido de manter os cliente atuais, recuperar clientes perdidos e ganhar novos clientes.

Os principais processos da Gerência da Qualidade, segundo PMI (2004), são: planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.

O planejamento da qualidade deve ser elaborado levando-se em conta os níveis mais baixos da EAP; desta forma, o gerente estará, do ponto de vista de qualidade, garantindo a varredura completa em todas as entregas do projeto. Este plano preferencialmente deverá ser formal e divulgado aos interessados.

Dinsmore e Cavalieri (2005) afirmam que o conceito de garantia da qualidade está relacionado ao risco potencial de não-qualidade, ou seja, um produto ou serviço possui garantia de qualidade quando seu fornecedor estabelece um processo para o fornecimento do mesmo, de maneira que não existam probabilidades de ocorrência de falhas. A principal ferramenta da Garantia da Qualidade são auditorias que, além de detectarem falhas nos processos, realimentam o sistema com lições aprendidas a fim de

**O planejamento da qualidade deve ser elaborado levando-se em conta os níveis mais baixos da EAP; desta forma, o gerente estará, do ponto de vista de qualidade, garantindo a varredura completa em todas as entregas do projeto.**

realizarem o que chamamos de melhoria contínua.

O controle da qualidade consiste no monitoramento dos resultados específicos do projeto a fim de determinar se estes resultados estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e identificação de maneiras para eliminar as causas de um desempenho insatisfatório. Isto significa manter os processos sob controle, atuando-se na eliminação e bloqueio das causas fundamentais de eventuais problemas que possam ocorrer. Processo contínuo que deve acontecer ao longo de toda a execução do projeto.

Em auditoria contábil, devido à importância e ao risco de exposição associados ao serviço, qualidade exerce um papel fundamental. Sá (2002) menciona os objetivos fundamentais do controle de qualidade em auditoria como fator de transparência pelo estabelecimento de uma relação moral e ética na equipe de auditoria, além do zelo pela eficácia dos trabalhos.

### **Gerenciamento de Recursos Humanos**

O Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto tem como objetivo principal possibilitar a utilização mais efetiva das pessoas envolvidas.

PMI (2004) determina os processos básicos para o gerenciamento de recur-

sos humanos como sendo: planejamento de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto.

Ainda segundo PMI (2004), o planejamento de recursos humanos determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto e cria o plano de gerenciamento de pessoal. As funções do projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos. Essas pessoas ou grupos podem ser internos ou externos à organização que executa o projeto. O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para liberação do projeto, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal na organização.

Dentre as principais ferramentas de planejamento de recursos humanos cabe destacar a criação de organogramas funcionais e hierárquicos e as matrizes de responsabilidade. Como resultado deste trabalho, pode-se mencionar a relação de funções, histograma de pessoal, descrição de cargos e salários, dentre outros.

Crepaldi (2004) trata da questão do quadro técnico típico de um escritório de auditoria, formado por sócios, gerentes de auditoria ou supervisores, auditores com larga experiência e os assistentes. Este tipo de organograma é fundamental para um projeto.

### **Gerenciamento das Comunicações**

Os processos de Gerenciamento das Comunicações do Projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

A finalidade do gerenciamento de comunicações é garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto, de forma oportuna e adequada.

De acordo com Chaves et al. (2006), é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano do projeto.

Conforme PMI (2004), recomenda-se o tratamento da Gerência de Comunicação em quatro processos. São eles: planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciamento das partes interessadas.

Dinsmore e Cavalieri (2005) mencionam que o principal documento gerado por este processo é o Plano de Comunicação, que indicará: quem precisará, qual informação, quando, como ela deverá ser fornecida e por quem.

Para a elaboração do plano, é fundamental o conhecimento da estrutura organizacional da empresa, para poder definir os destinatários e remetentes das comunicações. É importante fazer, previamente ao plano de comunicação, uma análise dos envolvidos (*stakeholders*) para identificar as pessoas que realmente são responsáveis por gerar ou receber as mensagens de forma correta.

Neste momento definem-se os tipos de comunicação e canais a serem utilizados; por exemplo, se as reuniões serão presenciais ou não, se será utilizado *website* para divulgação de informações, como serão entregues as atas e outros fatores mais que devem estar explícitos.

O relatório de desempenho deve sintetizar as demais áreas, tais como escopo, prazos, custos, qualidade, RH e outros dados pertinentes e normalmente condensados em informações sobre o andamento e progresso do projeto, assim como previsão futura de tempo e custo, utilizando-se de informações históricas baseadas na análise do valor agregado mencionada no gerenciamento de custos.

O gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos das

partes interessadas, aumenta a capacidade de as pessoas operarem em sinergia e limita as interrupções durante o projeto.

A principal ferramenta deste processo são as reuniões e métodos de comunicação para ficarem registrados fatos e informações que possam interferir no andamento normal do projeto. É um processo extremamente subjetivo e demanda muita habilidade de relacionamento interpessoal do Gerente do Projeto.

### **Gerenciamento dos Riscos**

Segundo Vargas (2005), o Gerenciamento de Riscos possibilita a chance de melhor compreender a natureza do projeto, envolvendo os membros da equipe de modo a identificar e responder às potenciais forças e riscos do projeto associados ao tempo, qualidade e custos do projeto.

Os processos de gerenciamento de riscos do projeto incluem os seguintes: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos, análise quantitativa dos riscos, planejamento de respostas a riscos, monitoramento e controle de riscos.

Além de identificar os riscos, é preciso também detectar os sintomas que possam ser monitorados para permitir uma atitude proativa perante a eventual proximidade de ocorrência do risco. Como forma de auxílio na formatação do processo de identificação dos riscos, é sugerida a Estrutura Analítica de Riscos – EAR, que mostra uma estrutura hierárquica de riscos em projetos, agrupando-os em níveis, segundo suas categorias.

Um dos resultados da identificação de riscos é a Lista de Riscos que, segundo Salles Júnior et al. (2006), deve ser expressa considerando-se dois aspectos: primeiro, ela deve ser clara o suficiente para poder ser entendida por todos, recomendando-se evitar frases complexas e subjetivas, bem como o uso de termos técnicos. O segundo aspecto refere-se à qualidade das informações expressas em cada risco identificado, devendo ser o mais exato e preciso possível.

Para Salles Júnior et al. (2006), a análise quantitativa dos riscos é uma forma mais eficiente de obter informações com maior precisão para uma avaliação mais adequada do projeto.

Ao estimarmos a probabilidade e impacto para cada risco, geramos o que é a medida da exposição do risco, chamada de valor esperado ou valor monetário esperado, que é definido pelo produto da probabilidade e seu impacto.

O plano de respostas a riscos consiste no desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, ou seja, aos riscos anteriormente identificados, qualificados e quantizados. Essas ações basicamente são em relação da natureza do risco, que pode ser Negativo, ou seja, causa algum tipo de prejuízo ao projeto, ou pode ser Positivo, que traz alguma oportunidade ao projeto.

Para ambos os tipos de risco, existe a opção de simplesmente aceitar o risco, ou seja, não tomar ações antecipadas e arcar com as conseqüências caso os mesmos ocorram. Para riscos negativos ou ameaças, podem-se tomar ações preventivas a fim de eliminar a condição que origina sua possível ocorrência. Pode-se transferir, o que significa que as ações não serão feitas para reduzir impacto ou probabilidade, e sim quem será o responsável pelas conseqüências caso o risco ocorra. Outra opção é a Mitigação, que são ações que buscam reduzir a probabilidade ou impactos dos riscos para limites aceitáveis.

Attie (1998) cita que a análise dos riscos de auditoria deve ser feita ainda na fase de planejamento dos trabalhos, em perfeita sinergia com o pensamento de gerenciamento de projetos.

### **Gerenciamento das Aquisições**

O PMI (2006) define o Gerenciamento de Aquisições como sendo os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho.

Segundo Vargas (2005), o Gerenciamento de Aquisições tem como objetivo dar segurança ao projeto de que todo o

elemento externo dele participante irá garantir o fornecimento de seu produto ou serviço.

Os processos de Gerenciamento de Aquisições do Projeto incluem: planejar compras e aquisições, planejar contratações, solicitar respostas de fornecedores, selecionar fornecedores, administração de contrato e encerramento de contrato.

Em auditoria contábil, o processo de aquisição poderia ser utilizado em situações envolvendo a contratação de opinião especializada, conforme prevê o Conselho Regional de Contabilidade – CFC (2006).

### **Gerenciamento de Integração**

O Gerenciamento de Integração é a arte gerencial de condensar informações, planos, documentos e outros, de forma organizada, e garantir a perfeita harmonia do conjunto.

A integração entre as demais áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos tem o objetivo de fazer com que as partes isoladas tenham uma função em conjunto, ou seja, é como juntar as partes de um carro, que individualmente não possuem a capacidade de locomover o ser humano, mas que, colocadas em conjunto de forma harmônica e organizada, geram o produto carro e este, sim, atende às expectativas.

Da mesma forma, precisamos que as partes estejam integradas, ou seja, os planos oriundos de cada área devem ser bem elaborados, para que, organizados em conjunto, gerem um plano do projeto que atenda aos requisitos de qualidade e gerenciamento esperados.

Segundo PMI (2004), os processos do Gerenciamento de Integração podem ser descritos como: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, controle integrado de mudanças e encerramento.

O Termo de Abertura ou *Project Charter* é o documento que formaliza a

existência de um projeto. É o primeiro documento formal a ser gerado pelo processo de gerenciamento do projeto. Deve, preferencialmente, ser emitido por um gerente externo ao projeto com autonomia suficiente para definir e divulgar a autoridade do então nomeado Gerente do Projeto, que deve ter seu nome e autoridade externada neste documento.

O Plano de Gerenciamento do Projeto é um documento formal a ser elaborado principalmente pelo Gerente do Projeto com a colaboração da equipe e tem como objetivo formalizar, em um documento único, a metodologia a ser adotada pelo Gerente e equipe de Gerenciamento. Trata-se do principal documento de suporte ao gerenciamento e deve ser encarado como o 'livro de cabeceira' do gerente de projetos.

Para Mulcahy (2001), tal documento deve ser constituído basicamente de:

- Termo de Abertura do Projeto (*Project Charter*)
- Declaração de Escopo (*Scope Statement*)
- EAP – Estrutura Analítica do Projeto (*WBS – Work Breakdown Structure*)
- Diagrama de Rede (*Network Diagram*)
- Orçamentação ou Plano de Gerenciamento de Custos (*Cost Budgetin ou Cost Management Plan*)
- Cronograma ou Plano de Gerenciamento de Cronograma (*Project Schedule ou Schedule Management Plan*)
- Riscos (*Risks*)
- Matriz de Responsabilidade (*Responsibility Assignment Matrix*)
- Principais Macros (*Major Milestones*)
- Sistema de Controle de Mudanças (*Change Control System*)
- Plano de Gerenciamento de Aquisições (*Procurement Management Plan*)
- Plano de Gerenciamento da Qualidade (*Quality Management Plan*)
- Plano de Gerenciamento das Comunicações (*Communications Management Plan*)
- Linha de Base da Medição de Desempenho (*Performance Measurement Baseline*).

Da mesma forma que a Declaração de Escopo, o Plano de Gerenciamento do Projeto deverá sofrer mudanças ao longo do tempo, porém é importante ressaltar a necessidade da completa elaboração do mesmo na fase inicial a fim de possibilitar melhor orientação ao Gerente do Projeto e sua equipe sobre os processos de gerenciamento que deverão ser adotados. Ao longo do tempo, as mudanças devem ser implementadas a fim de complementar o conteúdo do plano.

O controle integrado de mudanças tem como principal objetivo permitir um completo conhecimento de todas as mudanças ocorridas, bem como os motivos e solicitantes de cada mudança. Permite também a documentação histórica das solicitações e a correta divulgação desta informação aos reais interessados. Todas as mudanças precisam obrigatoriamente ser aprovadas ou rejeitadas por pessoa ou departamento competente e devem ser originadas por documento formal de Solicitação de Mudanças. Existem casos de criação de comitê para análise de solicitações de mudanças.

Pode-se dividir o Encerramento do Projeto em dois processos distintos: Encerramento Administrativo e Encerramento de Contratos. Segundo Dinsmore e Cavalieri (2005), ambos os processos de encerramento preocupam-se em verificar se o trabalho do projeto foi completado, se os interessados ficaram satisfeitos com o resultado e em atualizar os registros que reflitam os resultados finais possibilitando o uso dessas informações no futuro.

## Projeto de auditoria das demonstrações contábeis

### Apresentação do Projeto

O projeto apresentado em apêndice consiste nas demonstrações contábeis referentes a um exercício completo, incluindo, além do parecer final da auditoria, os três relatórios trimestrais obrigatórios.

Embora seja um serviço usual em auditoria independente, estaremos apresentando o serviço de auditoria das de-

monstrações contábeis como um projeto, ou seja, um serviço temporário que gere um resultado único. Temporário porque tem começo e fim, conforme estabelecido usualmente nas cartas-proposta de auditoria, e único, porque cada parecer tem sua peculiaridade e se refere a um exercício específico.

Como apresentado no capítulo anterior, um plano básico de projeto contém os seguintes documentos:

- Termo de Abertura do Projeto: documento que inicia formalmente o projeto e confere autoridade ao gerente do projeto.
- Declaração de Escopo do Projeto: documento que contém o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto.
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP): apresenta, de forma hierárquica, os principais pacotes de trabalho que compõem o projeto. Basicamente, pode ser vista como um desmembramento do escopo em componentes cujos resultados individuais serão consolidados como um serviço final.
- Recursos Humanos do Projeto: trata-se de uma planilha contendo os recursos humanos envolvidos, bem como o custo associado a cada recurso.
- Cronograma do Projeto: compreende a lista completa das atividades do projeto, sua duração, data de início e fim, assim como os recursos necessários para sua execução.
- Curva S: também conhecida como curva de avanço ou de custo acumulado, mostra, graficamente, o custo do projeto referenciado no tempo e é importante ferramenta para o controle do projeto quanto ao prazo e custo.
- Sistema de Controle Integrado de Mudanças: documento formal que descreve todos os processos relacionados às mudanças, garantindo que elas serão avaliadas segundo o impacto em prazo, custo, escopo, qualidade e risco, antes que sejam implementadas.



## Conclusão

O objetivo deste trabalho foi mostrar que, utilizando as práticas internacionais de gerenciamento de projetos, é possível organizar e apresentar o serviço de auditoria independente como um projeto. Desta forma, a técnica de auditoria contábil se estende para um contexto maior, com uma estrutura clara de escopo, tempo, custo, integração e um plano de comunicação que permitirá a execução dos procedimentos e programas de auditoria.

Observa-se que o trabalho não tem a pretensão de alterar ou ferir qualquer norma de auditoria contábil. De fato, a base do trabalho é o fortalecimento da relação auditor com a empresa auditada e, com isto, acredita-se que a transparência das informações será consequência natural da transparência na relação do trabalho como um todo.

Outro ponto importante é o fato de o trabalho apresentar as práticas internacionais de gerenciamento de projetos, já em vigor em vários setores da economia, especialmente, engenharia, tecnologia da

informação, publicidade e financeiro. Assim, muito embora grandes empresas de auditoria independente já tenham uma metodologia estruturada para o serviço de auditoria que, muitas vezes, já contempla vários aspectos do PMBOK, as melhores práticas internacionais permitem a estruturação do trabalho de forma única para toda e qualquer empresa de auditoria independente.

Como trabalho futuro, pode-se estender esta monografia para cobrir todas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, criando, de fato, um plano de projeto de auditoria completo, que inclua, além do escopo, tempo, custo e comunicação, o plano de gerenciamento de recursos humanos, qualidade, risco e aquisições (contratação de especialistas).

## Apêndice – Exemplo prático de um plano de auditoria

Este projeto de auditoria é um exemplo para fins de divulgação das práticas de gerenciamento de projetos. Não é seu objetivo discutir estratégias usadas na

construção do plano, mas exemplificar um plano básico de projeto, para que se possa mostrar os principais documentos (como exemplo apenas) e o relacionamento entre os documentos.

Como já dissemos anteriormente, optamos por apresentar um plano básico, envolvendo o que PMI (2004) refere como restrição tripla, ou seja, o gerenciamento de escopo, tempo e custo. Demais áreas de gerenciamento de projetos estão fora do objetivo deste trabalho. Os custos apresentados na lista de recursos humanos e no cronograma são meramente ilustrativos com o objetivo único de compor os dados do exemplo do projeto.

O plano de auditoria apresentado neste apêndice refere-se a um serviço de auditoria das demonstrações contábeis em uma empresa S. A. fictícia, vinculado ao ano de 2008. A ferramenta utilizada para a elaboração do plano aqui apresentado foi o *Microsoft Office Project*, mas qualquer outro instrumento de gerenciamento de projetos poderia ter sido usado.

### TERMO DE ABERTURA DO PROJETO Nº. 0001/2008

#### INFORMAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO

Nome do Projeto: AUDITORIA CONTÁBIL

Centro de Custo:

Gerente do Projeto: NOME GP

Versão do documento: 1.0

Data da Versão do documento: 07/02/2008

Elaborado por: Data da Preparação: 06/08/2006

Revisado por: Data da Revisão:

Aprovado por: Data da Aprovação:

**OBJETIVO** – O objetivo do presente PROJETO é a PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE AUDITORIA INDEPENDENTE sobre as demonstrações contábeis de uma sociedade anônima referente ao exercício 2008.

**PRODUTO** – Parecer dos auditores, redigidos de acordo com as normas de auditoria independente, abrangendo a opinião dos mesmos sobre as demonstrações contábeis da Empresa S.A., referente ao exercício social auditado.

**PRAZO** – Os trabalhos de auditoria deverão ser concluídos com a apresentação do parecer até 04/03/2009, após a comunicação de que as demonstrações contábeis estão prontas para serem auditadas.

**CUSTO** – O orçamento inicial estimado para este projeto é de R\$ XXXX,XX.

**QUALIDADE** – Os trabalhos de auditoria independente serão conduzidos de conformidade com a Resolução CFC - Conselho Federal de Contabilidade nº 820/97, de 17.12.1997 - Aprova a NBC T 11 - Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis com alterações e dá outras providências, Resolução CFC nº 821/97 de 17.12.1997 - Aprova a NBC P 1 - Normas Profissionais de Auditor Independente com alterações e dá outras providências, normas instituídas pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon), Normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Legislação Específica do Contratante, caso haja.

**DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE** – Contador XXX, CRCMG NNN é o gerente do projeto. Sua autoridade é total na esfera do projeto, podendo contratar, realizar aquisições e gerenciar os recursos humanos de acordo com seus critérios profissionais e pessoais. No aspecto financeiro, a autoridade do gerente de projeto estará limitada às autonomias a serem definidas no plano de gerenciamento de custos.

## DECLARAÇÃO DE ESCOPO Nº. 0001/2008

### INFORMAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO

Nome do Projeto: AUDITORIA CONTÁBIL

Centro de Custo:

Gerente do Projeto: NOME GP

Versão do documento: 1.0

Data da Versão do documento: 08/02/2008

Elaborado por: Data da Preparação: 07/02/2008

Revisado por: Data da Revisão:

Aprovado por: Data da Aprovação:

**PATROCINADOR** – Nome do Diretor Financeiro da empresa auditada.

**DO GERENTE DO PROJETO, SUAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE** – Contador XXX, CRCMG NNN é o gerente do projeto. Sua autoridade é total na esfera do projeto, podendo contratar, realizar aquisições e gerenciar os recursos humanos de acordo com seus critérios profissionais e pessoais. No aspecto financeiro, a autoridade do gerente de projeto estará limitada às autonomias a serem definidas no plano de gerenciamento de custos.

**TIME DO PROJETO** – A equipe de projeto é formada por: · Nome do sócio; · Nome do gerente da auditoria; · Nome do contador sênior; · Nome dos assistentes e trainees; · Equipes de tributos e TI.

**DESCRIÇÃO DO PROJETO** – A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a exatidão das informações contábeis e que as mesmas respeitem os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e Auditoria.

**OBJETIVO** – O objetivo do presente PROJETO é a PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE AUDITORIA INDEPENDENTE sobre as demonstrações contábeis de uma sociedade anônima referente ao exercício 2008.

**JUSTIFICATIVA** – Confirmação da exatidão das demonstrações contábeis referente ao exercício 2008.

**PRODUTO DO PROJETO** – Parecer dos auditores, redigido de acordo com as normas de auditoria independente, abrangendo a opinião dos mesmos sobre as demonstrações contábeis da Empresa S.A., referente ao exercício social auditado.

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO** – Experiência e treinamento profissional adequado dos profissionais envolvidos; Planejamento adequado e supervisão dos trabalhos; Comunicação eficaz entre os auditores e a organização auditada; Acesso à documentação e aos equipamentos necessários para a execução dos trabalhos.

**RESTRIÇÕES** – Orçamento aprovado para a execução da auditoria; Prazo conforme legislação vigente.

**PREMISSAS** – Sigilo profissional; Todas as informações necessárias serão disponibilizadas pela organização em tempo hábil.

**EXCLUSÕES ESPECÍFICAS** – Os auditores somente emitirão parecer sobre as demonstrações contábeis da Empresa S.A. no período auditado.

**PRINCIPAIS ATIVIDADES DO PROJETO** – O escopo dos trabalhos para o exercício considerado é o seguinte:  
· Acompanhamento dos procedimentos contábeis realizados durante o exercício. · Conferência dos registros contábeis fiscais, incluindo os registros auxiliares; conferência dos clientes e fornecedores, credores, e devedores de natureza diversa; conferência dos bens patrimoniais e de seus controles e registros. · Exame das receitas e despesas (revisão analítica) para o período de 01 de janeiro a 31 de dezembro, com análise das principais variações, bem como o confronto com os valores orçados. · Apresentação dos resultados das análises e exames de auditoria das demonstrações contábeis do exercício, com a emissão do relatório de auditoria na forma curta (parecer dos auditores independentes) sobre as demonstrações contábeis auditadas, bem como relatório de auditoria, na forma longa, com indicação de procedimentos corretivos, se pertinente.

**PRINCIPAIS ENTREGAS E MARCOS DO PROJETO** – As principais entregas do projeto são: · Planejamento da auditoria – 20/02/2008 · Controles Internos – 14/04/2008 · ITR de Março – 15/05/2008 · ITR de Junho – 15/08/2008 · ITR de Setembro – 17/11/2008 · Demonstrações Financeiras Padronizadas – 30/12/2008 · Conclusão da auditoria – 24/03/2009 · Encerramento – 30/03/2009.

## ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO Nº. 0001/2008

### INFORMAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO

Nome do Projeto: AUDITORIA CONTÁBIL

Gerente do Projeto: NOME GP

Elaborado por:

Revisado por:

Aprovado por:

Centro de Custo:

Versão do documento: 1.0

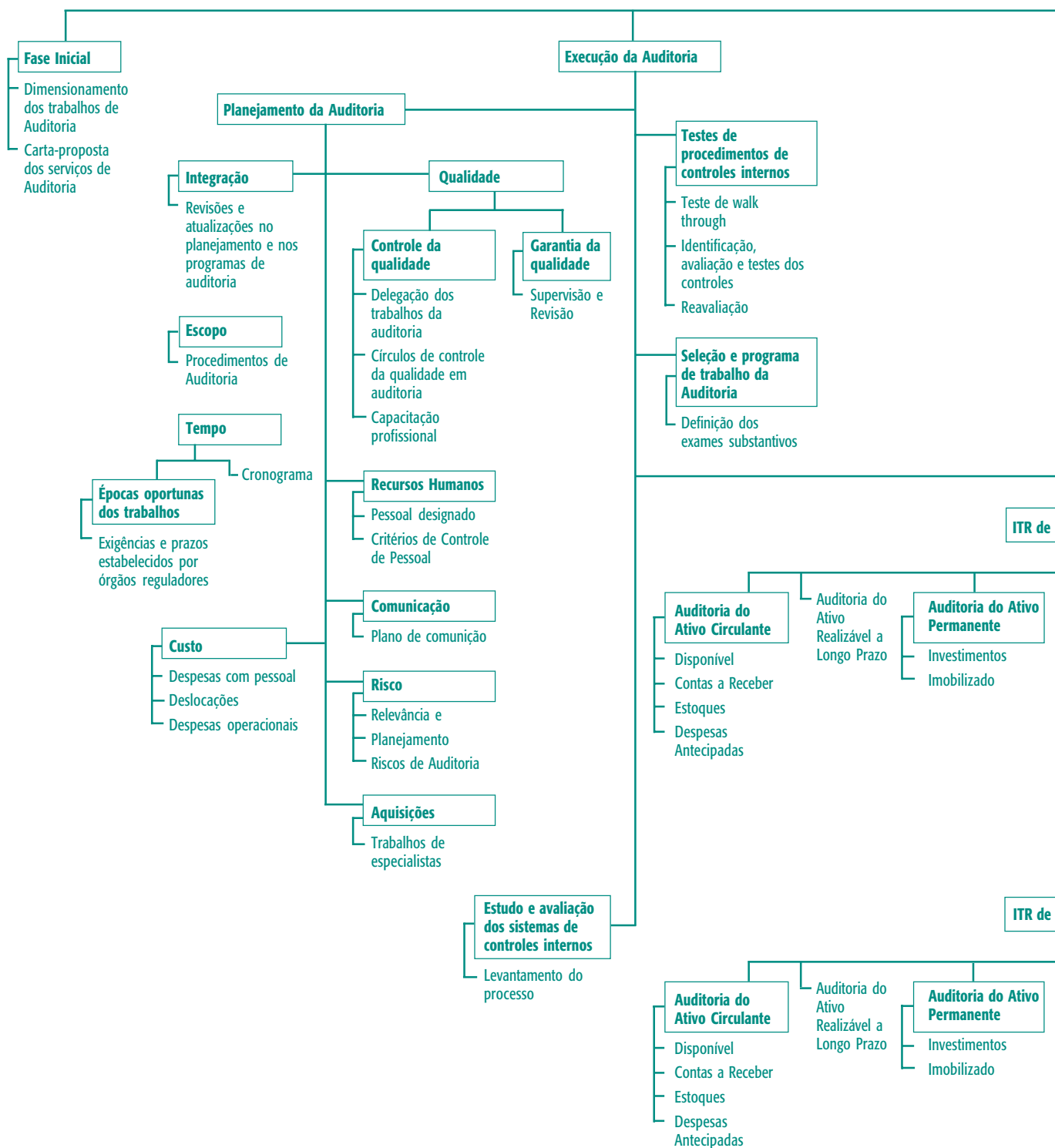
Data da Versão do documento: 08/02/2008

Data da Preparação: 06/02/2008

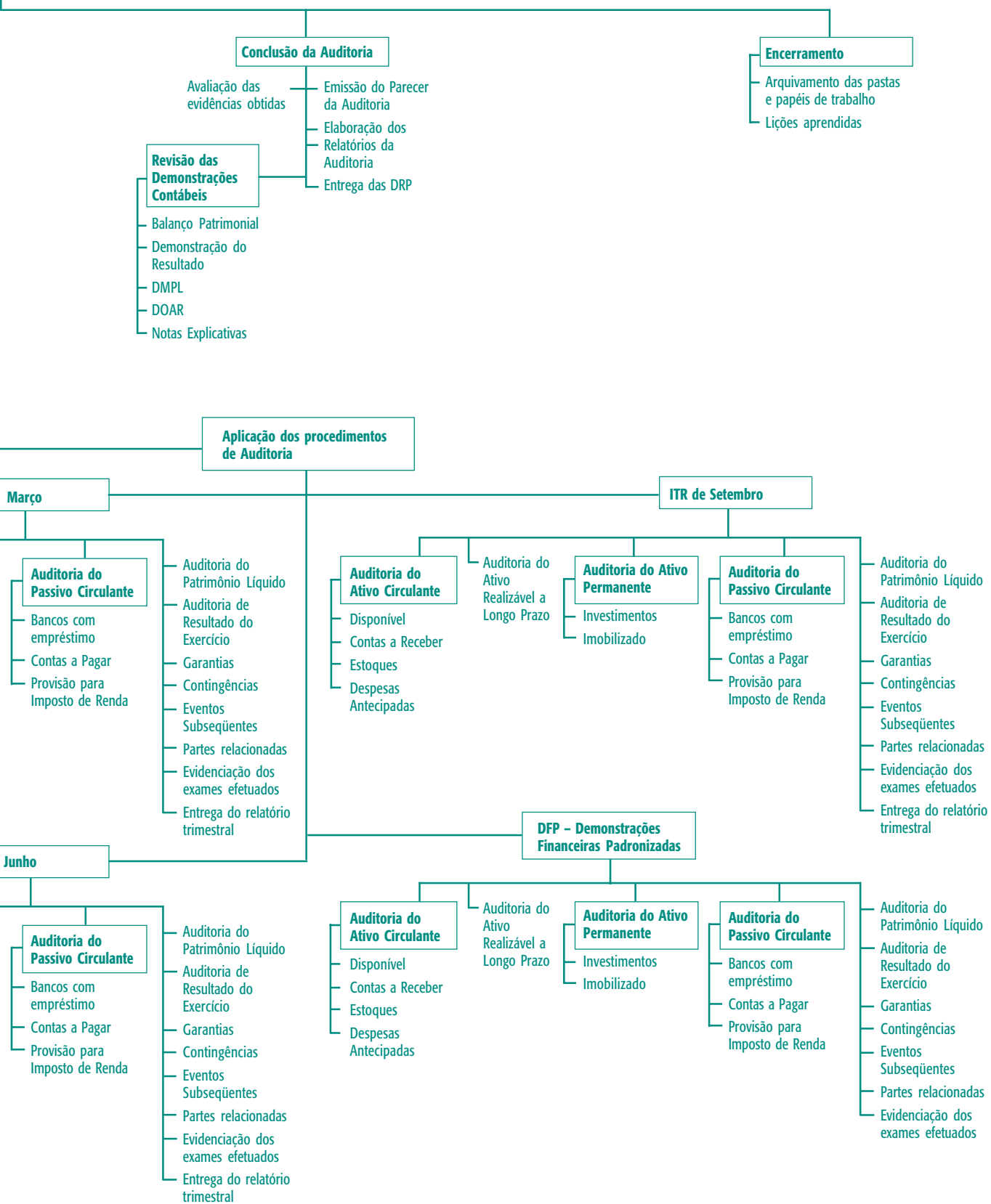
Data da Revisão:

Data da Aprovação:

...continua...



# TÓPICOS NA AUDITORIA CONTÁBIL



## LISTA DE RECURSOS HUMANOS Nº. 0001/2008

### INFORMAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO

Nome do Projeto: AUDITORIA CONTÁBIL

Gerente do Projeto: NOME GP

Elaborado por:

Revisado por:

Aprovado por:

Centro de Custo:

Versão do documento: 1.0

Data da Versão do documento: 21/02/2008

Data da Preparação: 19/02/2008

Data da Revisão:

Data da Aprovação:

Nome do recurso	Tipo	Iniciais	Unidades máximas	Custo horário
Sócio	Trabalho	S	100%	R\$ 20,00 / h
Gerente de auditoria	Trabalho	S	100%	R\$ 10,00 / h
Contador sênior	Trabalho	S	100%	R\$ 5,00 / h
Assistente 1	Trabalho	S	100%	R\$ 1,00 / h
Assistente 2	Trabalho	S	100%	R\$ 1,00 / h
Trainee 1	Trabalho	S	100%	R\$ 2,00 / h
Trainee 2	Trabalho	S	100%	R\$ 2,00 / h
Trainee 3	Trabalho	S	100%	R\$ 2,00 / h
Área de tributos	Trabalho	S	100%	R\$ 8,00 / h
Área de TI	Trabalho	S	100%	R\$ 16,00 / h

## CRONOGRAMA DO PROJETO

### INFORMAÇÕES SOBRE O DOCUMENTO

Nome do Projeto: AUDITORIA CONTÁBIL

Gerente do Projeto: NOME GP

Elaborado por:

Revisado por:

Aprovado por:

Centro de Custo:

Versão do documento: 1.0

Data da Versão do documento: 08/02/2008

Data da Preparação: 06/02/2008

Data da Revisão:

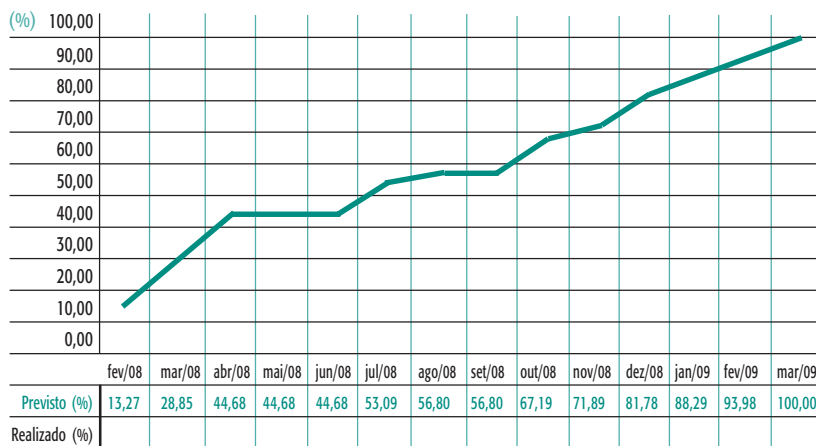
Data da Aprovação:

Id	CRONOGRAMA	Duração	Data de Início	Data de Término	Trabalho	Custo
0	<b>O Gerenciamento de projetos na Auditoria Contábil</b>	<b>301 dias</b>	<b>4/2/08</b>	<b>30/3/09</b>	<b>9.704 hrs</b>	<b>R\$ 44.628,39</b>
1	<b>1 Auditoria das Demonstrações Contábeis</b>	301 dias	4/2/08	30/3/09	9.704 hrs	R\$ 44.628,39
2	<b>1.1 Fase Inicial</b>	2 dias	4/2/08	5/2/08	24 hrs	R\$ 322,67
3	1.1.1 Dimensionamento dos trabalhos de Auditoria	1 dia	4/2/08	4/2/08	16 hrs	R\$ 240,00
4	1.1.2 Carta-proposta dos serviços de Auditoria	1 dia	5/2/08	5/2/08	8 hrs	R\$ 82,67
5	<b>1.2 Execução da auditoria</b>	<b>235 dias</b>	<b>6/2/08</b>	<b>30/12/08</b>	<b>7.888 hrs</b>	<b>R\$ 33.359,32</b>
6	<b>1.2.1 Planejamento da auditoria</b>	<b>11 dias</b>	<b>6/2/08</b>	<b>20/2/08</b>	<b>328 hrs</b>	<b>R\$ 4.280,00</b>
7	<b>1.2.1.1 Integração</b>	<b>1 dia</b>	<b>6/2/08</b>	<b>6/2/08</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 280,00</b>
8	1.2.1.1.1 Revisões e atualizações no planejamento e nos programas de auditoria	1 dia	6/2/08	6/2/08	24 hrs	R\$ 280,00
9	<b>1.2.1.2 Escopo</b>	<b>1 dia</b>	<b>7/2/08</b>	<b>7/2/08</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 280,00</b>
10	1.2.1.2.1 Procedimentos de Auditoria	1 dia	7/2/08	7/2/08	24 hrs	R\$ 280,00
11	<b>1.2.1.3 Tempo</b>	<b>2 dias</b>	<b>6/2/08</b>	<b>7/2/08</b>	<b>32 hrs</b>	<b>R\$ 360,00</b>
12	<b>1.2.1.3.1 Épocas oportunas dos trabalhos</b>	<b>1 dia</b>	<b>6/2/08</b>	<b>6/2/08</b>	<b>8 hrs</b>	<b>R\$ 80,00</b>
13	1.2.1.3.1.1 Exigências e prazos estabelecidos por órgãos reguladores	1 dia	6/2/08	6/2/08	8 hrs	R\$ 80,00
14	1.2.1.3.2 Cronograma	1 dia	7/2/08	7/2/08	24 hrs	R\$ 280,00
15	<b>1.2.1.4 Custo</b>	<b>3 dias</b>	<b>8/2/08</b>	<b>12/2/08</b>	<b>56 hrs</b>	<b>R\$ 840,00</b>
16	1.2.1.4.1 Despesas com pessoal	1 dia	8/2/08	8/2/08	8 hrs	R\$ 120,00
17	1.2.1.4.2 Deslocações	1 dia	11/2/08	11/2/08	24 hrs	R\$ 360,00
18	1.2.1.4.3 Despesas operacionais	1 dia	12/2/08	12/2/08	24 hrs	R\$ 360,00
19	<b>1.2.1.5 Qualidade</b>	<b>5 dias</b>	<b>12/2/08</b>	<b>18/2/08</b>	<b>72 hrs</b>	<b>R\$ 920,00</b>
20	<b>1.2.1.5.1 Controle da qualidade</b>	<b>4 dias</b>	<b>12/2/08</b>	<b>15/2/08</b>	<b>56 hrs</b>	<b>R\$ 800,00</b>
21	1.2.1.5.1.1 Delegação dos trabalhos da auditoria	1 dia	12/2/08	12/2/08	24 hrs	R\$ 360,00

22	1.2.1.5.1.2	Círculos de controle da qualidade em auditoria	2 dias	13/2/08	14/2/08	24 hrs	R\$ 360,00
23	1.2.1.5.1.3	Capacitação profissional	1 dia	15/2/08	15/2/08	8 hrs	R\$ 80,00
24	<b>1.2.1.5.2</b>	<b>Garantia da qualidade</b>	<b>1 dia</b>	<b>18/2/08</b>	<b>18/2/08</b>	<b>16 hrs</b>	<b>R\$ 120,00</b>
25	1.2.1.5.2.1	Supervisão e Revisão	1 dia	18/2/08	18/2/08	16 hrs	R\$ 120,00
26	<b>1.2.1.6</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>2 dias</b>	<b>11/2/08</b>	<b>12/2/08</b>	<b>48 hrs</b>	<b>R\$ 720,00</b>
27	1.2.1.6.1	Pessoal designado	1 dia	11/2/08	11/2/08	24 hrs	R\$ 360,00
28	1.2.1.6.2	Critérios de Controle de Pessoal	1 dia	12/2/08	12/2/08	24 hrs	R\$ 360,00
29	<b>1.2.1.7</b>	<b>Comunicação</b>	<b>1 dia</b>	<b>13/2/08</b>	<b>13/2/08</b>	<b>8 hrs</b>	<b>R\$ 80,00</b>
30	1.2.1.7.1	Plano de comunicação	1 dia	13/2/08	13/2/08	8 hrs	R\$ 80,00
31	<b>1.2.1.8</b>	<b>Risco</b>	<b>2 dias</b>	<b>19/2/08</b>	<b>20/2/08</b>	<b>48 hrs</b>	<b>R\$ 560,00</b>
32	1.2.1.8.1	Relevância e Planejamento	1 dia	19/2/08	19/2/08	24 hrs	R\$ 280,00
33	1.2.1.8.2	Riscos de Auditoria	1 dia	20/2/08	20/2/08	24 hrs	R\$ 280,00
34	<b>1.2.1.9</b>	<b>Aquisições</b>	<b>1 dia</b>	<b>12/2/08</b>	<b>12/2/08</b>	<b>16 hrs</b>	<b>R\$ 240,00</b>
35	1.2.1.9.1	Trabalhos de especialistas	1 dia	12/2/08	12/2/08	16 hrs	R\$ 240,00
36	<b>1.2.2</b>	<b>Estudo e avaliação dos sistemas de controles internos</b>	<b>35 dias</b>	<b>13/2/08</b>	<b>1/4/08</b>	<b>2.520 hrs</b>	<b>R\$ 13.160,00</b>
37	1.2.2.1	Levantamento do processo	35 dias	13/2/08	1/4/08	2.520 hrs	R\$ 13.160,00
38	<b>1.2.3</b>	<b>Testes de procedimentos de controles internos</b>	<b>9 dias</b>	<b>2/4/08</b>	<b>14/4/08</b>	<b>456 hrs</b>	<b>R\$ 3.023,32</b>
39	1.2.3.1	Teste de walk through	1 dia	2/4/08	2/4/08	56 hrs	R\$ 263,32
40	1.2.3.2	Identificação, avaliação e testes dos controles	5 dias	3/4/08	9/4/08	160 hrs	R\$ 1.560,00
41	1.2.3.3	Reavaliação	4 dias	9/4/08	14/4/08	240 hrs	R\$ 1.200,00
42	<b>1.2.4</b>	<b>Seleção e programa de trabalho da Auditoria</b>	<b>1 dia</b>	<b>15/4/08</b>	<b>15/4/08</b>	<b>24 hrs</b>	<b>R\$ 280,00</b>
43	1.2.4.1	Definição dos exames substantivos	1 dia	15/4/08	15/4/08	24 hrs	R\$ 280,00
44	<b>1.2.5</b>	<b>Aplicação dos procedimentos de Auditoria</b>	<b>185 dias</b>	<b>16/4/08</b>	<b>30/12/08</b>	<b>4.560 hrs</b>	<b>R\$ 12.616,00</b>
45	<b>1.2.5.1</b>	<b>ITR de Março</b>	<b>21 dias</b>	<b>16/4/08</b>	<b>15/5/08</b>	<b>984 hrs</b>	<b>R\$ 2.360,00</b>
46	<b>1.2.5.1.1</b>	<b>Auditoria do Ativo Circulante</b>	<b>2 dias</b>	<b>16/4/08</b>	<b>17/4/08</b>	<b>384 hrs</b>	<b>R\$ 832,00</b>
47	1.2.5.1.1.1	Disponível	2 dias	16/4/08	17/4/08	96 hrs	R\$ 208,00
48	1.2.5.1.1.2	Contas a Receber	2 dias	16/4/08	17/4/08	96 hrs	R\$ 208,00
49	1.2.5.1.1.3	Estoques	2 dias	16/4/08	17/4/08	96 hrs	R\$ 208,00
50	1.2.5.1.1.4	Despesas Antecipadas	2 dias	16/4/08	17/4/08	96 hrs	R\$ 208,00
51	1.2.5.1.2	Auditoria do Ativo Realizável a Longo Prazo	1 dia	18/4/08	18/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
52	<b>1.2.5.1.3</b>	<b>Auditoria do Ativo Permanente</b>	<b>2 dias</b>	<b>18/4/08</b>	<b>21/4/08</b>	<b>96 hrs</b>	<b>R\$ 208,00</b>
53	1.2.5.1.3.1	Investimentos	1 dia	18/4/08	18/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
54	1.2.5.1.3.2	Imobilizado	1 dia	21/4/08	21/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
55	<b>1.2.5.1.4</b>	<b>Auditoria do Passivo Circulante</b>	<b>2 dias</b>	<b>21/4/08</b>	<b>22/4/08</b>	<b>144 hrs</b>	<b>R\$ 312,00</b>
56	1.2.5.1.4.1	Bancos com empréstimo	1 dia	21/4/08	21/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
57	1.2.5.1.4.2	Contas a Pagar	1 dia	22/4/08	22/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
58	1.2.5.1.4.3	Provisão para Imposto de Renda	1 dia	22/4/08	22/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
59	1.2.5.1.5	Auditoria do Patrimônio Líquido	2 dias	23/4/08	24/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
60	1.2.5.1.6	Auditoria de Resultado do Exercício	2 dias	23/4/08	24/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
61	1.2.5.1.7	Garantias	1 dia	23/4/08	23/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
62	1.2.5.1.8	Contingências	1 dia	23/4/08	23/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
63	1.2.5.1.9	Eventos Subseqüentes	1 dia	23/4/08	23/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
64	1.2.5.1.10	Partes relacionadas	1 dia	23/4/08	23/4/08	48 hrs	R\$ 104,00
65	1.2.5.1.11	Evidenciação dos exames efetuados	3 dias	23/4/08	25/4/08	24 hrs	R\$ 280,00
66	1.2.5.1.12	Entrega do relatório trimestral	0 dias	15/5/08	15/5/08	0 hrs	R\$ 0,00
67	<b>1.2.5.2</b>	<b>ITR de Junho</b>	<b>26 dias</b>	<b>10/7/08</b>	<b>15/8/08</b>	<b>1.176 hrs</b>	<b>R\$ 3.232,00</b>
68	<b>1.2.5.2.1</b>	<b>Auditoria do Ativo Circulante</b>	<b>8 dias</b>	<b>10/7/08</b>	<b>21/7/08</b>	<b>384 hrs</b>	<b>R\$ 832,00</b>
69	1.2.5.2.1.1	Disponível	2 dias	10/7/08	11/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
70	1.2.5.2.1.2	Contas a Receber	2 dias	14/7/08	15/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
71	1.2.5.2.1.3	Estoques	2 dias	16/7/08	17/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
72	1.2.5.2.1.4	Despesas Antecipadas	2 dias	18/7/08	21/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
73	1.2.5.2.2	Auditoria do Ativo Realizável a Longo Prazo	2 dias	22/7/08	23/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
74	<b>1.2.5.2.3</b>	<b>Auditoria do Ativo Permanente</b>	<b>2 dias</b>	<b>24/7/08</b>	<b>25/7/08</b>	<b>96 hrs</b>	<b>R\$ 208,00</b>
75	1.2.5.2.3.1	Investimentos	1 dia	24/7/08	24/7/08	48 hrs	R\$ 104,00
76	1.2.5.2.3.2	Imobilizado	1 dia	25/7/08	25/7/08	48 hrs	R\$ 104,00
77	<b>1.2.5.2.4</b>	<b>Auditoria do Passivo Circulante</b>	<b>2 dias</b>	<b>28/7/08</b>	<b>29/7/08</b>	<b>144 hrs</b>	<b>R\$ 312,00</b>
78	1.2.5.2.4.1	Bancos com empréstimo	1 dia	28/7/08	28/7/08	48 hrs	R\$ 104,00
79	1.2.5.2.4.2	Contas a Pagar	1 dia	29/7/08	29/7/08	48 hrs	R\$ 104,00
80	1.2.5.2.4.3	Provisão para Imposto de Renda	1 dia	29/7/08	29/7/08	48 hrs	R\$ 104,00
81	1.2.5.2.5	Auditoria do Patrimônio Líquido	2 dias	30/7/08	31/7/08	96 hrs	R\$ 208,00
82	1.2.5.2.6	Auditoria de Resultado do Exercício	2 dias	1/8/08	4/8/08	96 hrs	R\$ 208,00
83	1.2.5.2.7	Garantias	1 dia	5/8/08	5/8/08	48 hrs	R\$ 104,00

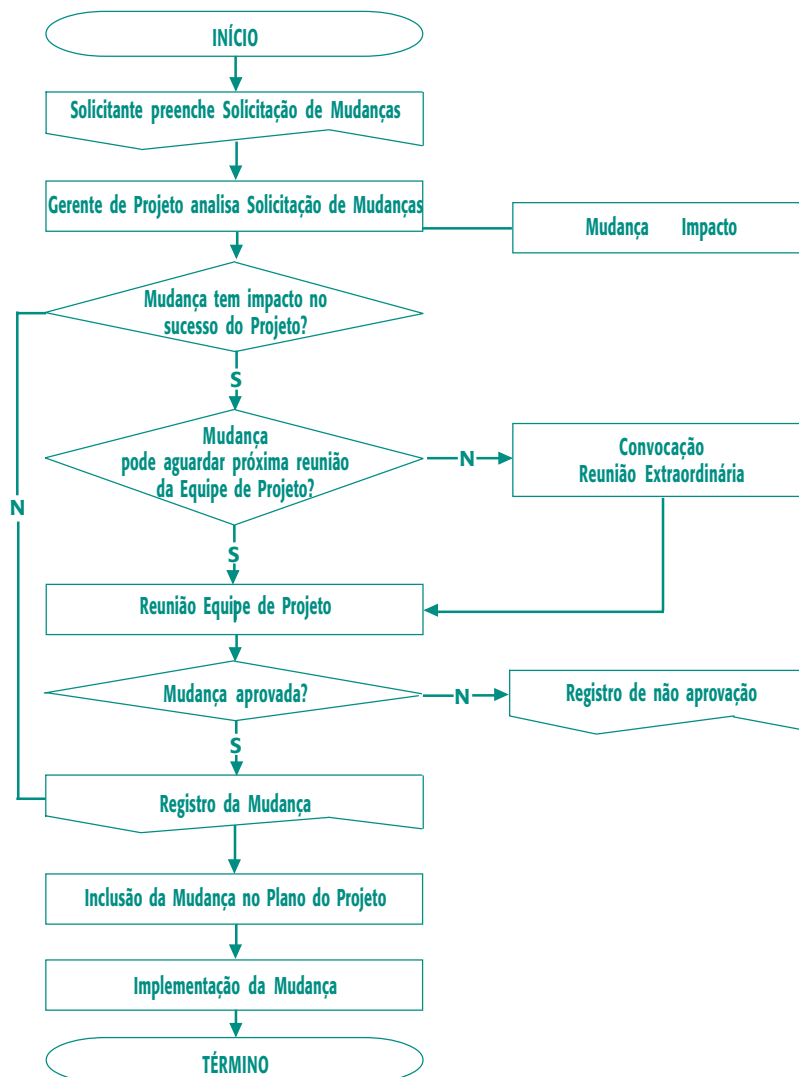
84	1.2.5.2.8	Contingências	1 dia	6/8/08	6/8/08	48 hrs	R\$ 104,00
85	1.2.5.2.9	Eventos Subseqüentes	1 dia	7/8/08	7/8/08	48 hrs	R\$ 104,00
86	1.2.5.2.10	Partes relacionadas	1 dia	8/8/08	8/8/08	48 hrs	R\$ 104,00
87	1.2.5.2.11	Evidenciação dos exames efetuados	3 dias	11/8/08	13/8/08	72 hrs	R\$ 840,00
88	1.2.5.2.12	Entrega do relatório trimestral	0 dias	15/8/08	15/8/08	0 hrs	R\$ 0,00
89	<b>1.2.5.3 ITR de Setembro</b>		<b>31 dias</b>	<b>3/10/08</b>	<b>17/11/08</b>	<b>1.224 hrs</b>	<b>R\$ 3.792,00</b>
90	<b>1.2.5.3.1 Auditoria do Ativo Circulante</b>		<b>8 dias</b>	<b>3/10/08</b>	<b>14/10/08</b>	<b>384 hrs</b>	<b>R\$ 832,00</b>
91	1.2.5.3.1.1	Disponível	2 dias	3/10/08	6/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
92	1.2.5.3.1.2	Contas a Receber	2 dias	7/10/08	8/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
93	1.2.5.3.1.3	Estoques	2 dias	9/10/08	10/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
94	1.2.5.3.1.4	Despesas Antecipadas	2 dias	13/10/08	14/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
95	1.2.5.3.2	Auditoria do Ativo Realizável a Longo Prazo	2 dias	15/10/08	16/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
96	<b>1.2.5.3.3 Auditoria do Ativo Permanente</b>		<b>2 dias</b>	<b>17/10/08</b>	<b>20/10/08</b>	<b>96 hrs</b>	<b>R\$ 208,00</b>
97	1.2.5.3.3.1	Investimentos	1 dia	17/10/08	17/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
98	1.2.5.3.3.2	Imobilizado	1 dia	20/10/08	20/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
99	<b>1.2.5.3.4 Auditoria do Passivo Circulante</b>		<b>3 dias</b>	<b>21/10/08</b>	<b>23/10/08</b>	<b>144 hrs</b>	<b>R\$ 312,00</b>
100	1.2.5.3.4.1	Bancos com empréstimo	1 dia	21/10/08	21/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
101	1.2.5.3.4.2	Contas a Pagar	1 dia	22/10/08	22/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
102	1.2.5.3.4.3	Provisão para Imposto de Renda	1 dia	23/10/08	23/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
103	1.2.5.3.5	Auditoria do Patrimônio Líquido	2 dias	24/10/08	27/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
104	1.2.5.3.6	Auditoria de Resultado do Exercício	2 dias	28/10/08	29/10/08	96 hrs	R\$ 208,00
105	1.2.5.3.7	Garantias	1 dia	30/10/08	30/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
106	1.2.5.3.8	Contingências	1 dia	31/10/08	31/10/08	48 hrs	R\$ 104,00
107	1.2.5.3.9	Eventos Subseqüentes	1 dia	3/11/08	3/11/08	48 hrs	R\$ 104,00
108	1.2.5.3.10	Partes relacionadas	1 dia	4/11/08	4/11/08	48 hrs	R\$ 104,00
109	1.2.5.3.11	Evidenciação dos exames efetuados	5 dias	5/11/08	11/11/08	120 hrs	R\$ 1.400,00
110	1.2.5.3.12	Entrega do relatório trimestral	0 dias	17/11/08	17/11/08	0 hrs	R\$ 0,00
111	<b>1.2.5.4 DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas</b>		<b>27 dias</b>	<b>24/11/08</b>	<b>30/12/08</b>	<b>1.176 hrs</b>	<b>R\$ 3.232,00</b>
112	<b>1.2.5.4.1 Auditoria do Ativo Circulante</b>		<b>8 dias</b>	<b>24/11/08</b>	<b>3/12/08</b>	<b>384 hrs</b>	<b>R\$ 832,00</b>
113	1.2.5.4.1.1	Disponível	2 dias	24/11/08	25/11/08	96 hrs	R\$ 208,00
114	1.2.5.4.1.2	Contas a Receber	2 dias	26/11/08	27/11/08	96 hrs	R\$ 208,00
115	1.2.5.4.1.3	Estoques	2 dias	28/11/08	1/12/08	96 hrs	R\$ 208,00
116	1.2.5.4.1.4	Despesas Antecipadas	2 dias	2/12/08	3/12/08	96 hrs	R\$ 208,00
117	1.2.5.4.2	Auditoria do Ativo Realizável a Longo Prazo	2 dias	4/12/08	5/12/08	96 hrs	R\$ 208,00
118	<b>1.2.5.4.3 Auditoria do Ativo Permanente</b>		<b>2 dias</b>	<b>8/12/08</b>	<b>9/12/08</b>	<b>96 hrs</b>	<b>R\$ 208,00</b>
119	1.2.5.4.3.1	Investimentos	1 dia	8/12/08	8/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
120	1.2.5.4.3.2	Imobilizado	1 dia	9/12/08	9/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
121	<b>1.2.5.4.4 Auditoria do Passivo Circulante</b>		<b>3 dias</b>	<b>10/12/08</b>	<b>12/12/08</b>	<b>144 hrs</b>	<b>R\$ 312,00</b>
122	1.2.5.4.4.1	Bancos com empréstimo	1 dia	10/12/08	10/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
123	1.2.5.4.4.2	Contas a Pagar	1 dia	11/12/08	11/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
124	1.2.5.4.4.3	Provisão para Imposto de Renda	1 dia	12/12/08	12/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
125	1.2.5.4.5	Auditoria do Patrimônio Líquido	2 dias	15/12/08	16/12/08	96 hrs	R\$ 208,00
126	1.2.5.4.6	Auditoria de Resultado do Exercício	2 dias	17/12/08	18/12/08	96 hrs	R\$ 208,00
127	1.2.5.4.7	Garantias	1 dia	19/12/08	19/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
128	1.2.5.4.8	Contingências	1 dia	22/12/08	22/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
129	1.2.5.4.9	Eventos Subseqüentes	1 dia	23/12/08	23/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
130	1.2.5.4.10	Partes relacionadas	1 dia	24/12/08	24/12/08	48 hrs	R\$ 104,00
131	1.2.5.4.11	Evidenciação dos exames efetuados	3 dias	26/12/08	30/12/08	72 hrs	R\$ 840,00
132	<b>1.3 Conclusão da auditoria</b>		<b>60 dias</b>	<b>31/12/08</b>	<b>24/3/09</b>	<b>1.640 hrs</b>	<b>R\$ 10.336,00</b>
133	1.3.1	Avaliação das evidências obtidas	10 dias	31/12/08	13/1/09	240 hrs	R\$ 2.800,00
134	<b>1.3.2 Revisão das demonstrações contábeis</b>		<b>25 dias</b>	<b>14/1/09</b>	<b>17/2/09</b>	<b>800 hrs</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>
135	1.3.2.1	Balanço Patrimonial	5 dias	14/1/09	20/1/09	160 hrs	R\$ 400,00
136	1.3.2.2	Demonstração do Resultado	5 dias	21/1/09	27/1/09	160 hrs	R\$ 400,00
137	1.3.2.3	DMPL	5 dias	28/1/09	3/2/09	160 hrs	R\$ 400,00
138	1.3.2.4	DOAR	5 dias	4/2/09	10/2/09	160 hrs	R\$ 400,00
139	1.3.2.5	Notas Explicativas	5 dias	11/2/09	17/2/09	160 hrs	R\$ 400,00
140	1.3.3	Emissão do parecer de Auditoria	10 dias	19/2/09	4/3/09	240 hrs	R\$ 2.800,00
141	1.3.4	Elaboração dos relatórios de Auditoria	10 dias	10/3/09	23/3/09	360 hrs	R\$ 2.736,00
142	<b>1.3.5 Entrega das DFPs</b>		<b>0 dias</b>	<b>24/3/09</b>	<b>24/3/09</b>	<b>0 hrs</b>	<b>R\$ 0,00</b>
143	<b>1.4 Encerramento</b>		<b>4 dias</b>	<b>25/3/09</b>	<b>30/3/09</b>	<b>152 hrs</b>	<b>R\$ 610,40</b>
144	1.4.1	Arquivamento das pastas e papéis de trabalho	3 dias	25/3/09	27/3/09	80 hrs	R\$ 128,00
145	1.4.2	Lições aprendidas	1 dia	30/3/09	30/3/09	72 hrs	R\$ 482,40

## CURVA DE AVANÇO (CURVA S) N.º 0001/2008



## CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS N.º 0001/2008

O sistema de controle integrado de mudança a ser utilizado neste projeto será realizado conforme fluxo de processos descritos a seguir:



**Davidson Volpe Junqueira** – Graduado em Ciências Contábeis. MBA Gerenciamento de Projetos – FGV.

**Daniel de Freitas Leite** – Graduado em Ciência da Computação. MBA Gerenciamento de Projetos – FGV.

**Luis Eduardo Pardini Machado** – Graduado em Engenharia Elétrica. MBA Gerenciamento de Projetos – FGV.

**Rafael Kelles Vieira Lage** – Mestre em Ciência da Computação. MBA Gerenciamento de Projetos – FGV.

**Renato Fernando Brito Vieira** – Graduado em Engenharia Civil e de Minas. MBA Gerenciamento de Projetos – FGV.

### REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARCAUI, André B.; BORBA, Danubio; SILVA, Ivaldo M. da; NEVES, Rodrigo B.; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; FGV MANAGEMENT. **Gerenciamento do tempo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHAVES, Lúcio Edi; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; FGV MANAGEMENT. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria e Perícia**. Brasília: CFC, 2006.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 3. edição. São Paulo, Atlas, 2004.
- DINSMORE, Paul C.; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. edição. São Paulo: Qualitymark, 2005.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4. edição. São Paulo, Atlas, 2001.
- KERZNER, Harold. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8. edição. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- MULCAHY, Rita. **PMP Exam Preparation**. Minneapolis: RMC Publications, 2001.
- PINTO, Américo. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos - Brasil - 2006**. Rio de Janeiro: PMI, 2006.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. Newton Square: Project Management Institute, 2004.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria**. 10. edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonzo Mazini; VALLE, José Angelo Santos do; RABECCHINI JÚNIOR, Roque. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SOTILLE, Mauro Afonso; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: FVG, 2006.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**. 2. edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.