



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA ALIADA AOS CONTROLES  
INTERNOS PARA PREVENÇÃO E GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS**

*THE IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT ALLIED TO INTERNAL CONTROLS FOR THE  
PREVENTION AND MANAGEMENT OF BUSINESS RISKS.*

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Acadêmica: Lorrani Gonçalves de Moraes  
lorrani.gyn@gmail.com

Orientador: Professor MSc Jolson da Fonseca Gonzaga  
jolson.adm@pucgoias.edu.br

Membros da Banca:  
Professor MSc Celso Orlando Rosa  
celsoadm@pucgoias.edu.br

Professor MSc Eugênio de Britto Jardim  
eu.ja@pucgoias.edu.br

**RESUMO**

O presente estudo tem a intenção de conhecer a auditoria interna e os controles internos bem como a importância de cada um no ambiente empresarial. A Auditoria Interna aliada aos controles internos deve ser considerada como ferramenta de apoio à gestão, contribuindo para

que ocorra uma avaliação sistemática do funcionamento da empresa. A finalidade da auditoria interna é auxiliar no aperfeiçoamento do controle interno de qualquer empresa, bem como sendo responsável pelo acompanhamento dos processos organizacionais e influenciando na gestão e prevenção de riscos, e contribuindo no processo decisório, podendo impactar nos resultados e no futuro do negócio. É de suma importância que o gestor de qualquer empresa tenha conhecimento sobre planejamento, organização e controle de sua empresa, pois assim, possibilitam melhorias, ajustes, mudanças e, se necessário, investimentos que aperfeiçoem a performance do negócio. Pode-se afirmar que como resultado da pesquisa, verificou-se a eficácia da utilização seus controles internos associados á auditoria interna para gestão de seus processos organizacionais, bem como da funcionalidade e lucratividade do empreendimento, fazendo bom uso de suas principais fontes de recursos, demonstrando a significância da compreensão sobre normas e procedimentos de controle e suas aplicações. A auditoria interna associada aos controles internos propicia valor à empresa, pois a mesma fornece informações valiosas que são utilizados como estratégias reais de crescimento e consolidação da empresa. O propósito dos sistemas de controle interno é auxiliar os membros da organização a desenvolverem estratégias eficazes para o alcance de metas e objetivos, por meio de análises, avaliações, recomendações e informações relativas às atividades que foram examinadas.

**Palavras-chave:** Controle Interno; Gestão de Risco; Padronização de processos; Processo Decisório.

#### **ABSTRACT**

*The present study intends to know the internal audit and the internal controls as well as the importance of each one in the business environment. Internal Audit combined with internal controls should be considered as a management support tool, contributing to a systematic assessment of the company's operation. The purpose of the internal audit is to help improve the internal control of any company, as well as being responsible for monitoring organizational processes and influencing risk management and prevention, and contributing to the decision-making process, which may impact the results and future of the business. It is of paramount importance that the manager of any company has knowledge about planning, organization and control of his company, as this enables improvements, adjustments, changes and, if necessary, investments that improve the performance of the business. It can be said that as a result of the research, it was verified the effectiveness of using its internal controls associated with the internal audit for the management of its organizational processes, as well as the functionality and profitability of the enterprise, making good use of its main sources of resources, demonstrating the significance of understanding about norms and control procedures and their applications. The internal audit associated with internal controls provides value to the company, as it provides valuable information that is used as real strategies for growth and consolidation of the company. The purpose of the internal control systems is to help the members of the organization to develop effective strategies for the achievement of goals and objectives, through analysis, evaluations, recommendations and information related to the activities that were examined.*

**Keywords:** Internal control; Risk management; Process standardization; Decision Process.

## 1. INTRODUÇÃO

No transcorrer do tempo, as sociedades foram se desenvolvendo e se transformando em busca de constante aperfeiçoamento. No âmbito dos negócios, há necessidade de melhorar os processos organizacionais para alcançar resultados satisfatórios, bem como existe o propósito de se encaixar no cenário competitivo e se adequar às demandas do mercado (SILVA, 2021).

Muitas organizações defrontam-se com diferentes obstáculos para se destacar no mercado e conquistar a confiança e o respeito dos clientes, sendo este um fator de suma importância para assegurar o sucesso nos negócios (COIMBRA e CRUZ, 2015).

Segundo os autores citados anteriormente, existem muitos desafios para as organizações: os concorrentes instalados em locais estratégicos, mercados progressivamente exigentes, rendimentos abaixo do planejado e a mundialização. As empresas devem acompanhar os avanços tecnológicos em busca de atender da melhor forma as necessidades de seus clientes e melhorar a experiência de uso de seus produtos e serviços, e assim, sempre estarem além da concorrência (COIMBRA e CRUZ, 2015).

Dessa forma, Franco e Marra (2001, p.16) reiteram que:

A acelerada evolução dos meios de produção e da capacidade de oferta de serviços no mundo pode ser observada através de um dinamismo grande, em que as diversas funções presentes no complexo sistema de administração ainda demonstram ter uma grande dificuldade quanto à adaptação de algumas organizações que hoje pretendem inovar diante de uma nova concepção de mercado.

Junior (2019, p.7) afirma que os gestores “com o intuito de obter maiores lucros e reduzir os custos” perceberam a necessidade de alinhar e preparar seus objetivos empresariais visando se adequar ao novo panorama corporativo. Para se atingir os objetivos empresariais, em primeiro lugar, o gestor necessita ter conhecimento das funções do administrador, pois sem as mesmas, qualquer organização estará designada a estagnação financeira ou poderá ter o encerramento de suas atividades econômicas.

Segundo Sobral e Peci (2013, 2018, p. 30), a administração pode ser conceituada “como um processo de coordenação do trabalho dos integrantes da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos definidos de uma forma eficaz e eficiente”, isto significa que o administrador de forma geral, seria o incumbido por conduzir esta coordenação laboral e a adequada utilização dos recursos dentro da organização, com o intuito de atingir suas metas e objetivos, e assim, identificar as melhores estratégias a serem adotadas no futuro.

Pode-se dizer que, um das primeiras definições das funções do Administrador surgiram com o estudioso da Teoria Clássica, onde Fayol (1981), com sua visão mais ampla e abrangente, enfatiza a análise da função da estrutura organizacional. Notadamente, o objetivo dele era aumentar a eficiência das empresas através de uma melhor forma de administrá-las. Nesse sentido, cria-se as funções empresariais que as empresas em geral devem conter: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

Entretanto, a função administrativa deve ter a incumbência de coordenar as demais funções da organização. Assim, Fayol (1981), também se preocupa em circunstanciar o que deve ser o

trabalho dos gestores. Logo, o papel de coordenador do administrador fica definido claramente nas funções administrativas.

Continuando, conjunto de atividades dos administradores e denominado de processo administrativo, ou as funções próprias de um administrador.

Em outras palavras, pode-se dizer que, cada administrador, não importando sua posição hierárquica, deve saber utilizar cada uma das funções administrativas em suas atividades. Nesse sentido, as funções devem ser usadas tanto pelo presidente, quanto pelos gerentes. Dessa forma, na tabela 1, destaca-se as funções do administrador, a saber:

Funções	Descrição
Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médios e longos prazos;
Organizar	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
Coordenar	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
Controlar	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Tabela 1 – As funções do Administrador.

Fonte: Adaptado de Fayol (1981).

Conforme Chiavenato (2003), acerca das funções administrativas que são essenciais para o trabalho de todos os administradores, independente da estrutura organizacional, em uma empresa pública ou privada, a figura 1 abaixo demonstra o processo administrativo resumidamente, no entanto, o foco da nossa abordagem é o controle. Assim sendo, Chiavenato (2003, p. 81) define o ato de administrar pela visão de Fayol: “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. A figura abaixo mostra as funções básicas do administrador tendo como base o estudioso Fayol:

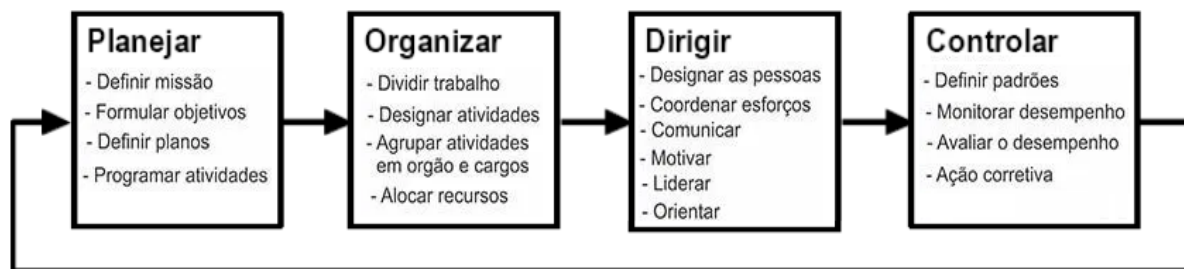


Figura 1 - As quatro funções do Administrador.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Vários autores concordam com a Teoria Clássica de Fayol, porém os mesmos fazem uma abordagem sobre os elementos da Administração de Fayol com uma abordagem repaginada, onde estas funções básicas constituem um processo cíclico para uma contínua correção e ajustamento das funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Ao definir o que é Administração, Fayol definiu os elementos que a compõem: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esses cinco elementos constituem as chamadas funções do administrador. Contudo, seus seguidores não aceitaram os elementos da Administração tais como o velho mestre afirmara. Cada autor clássico define a seu modo os elementos da Administração, embora não se afastem muito da concepção fayoliana (CHIAVENATO, 2003, p. 86, 87).

Conforme foi explanado acima, toda organização precisa conhecer os processos administrativos para promover o desenvolvimento da empresa: planejando, organizando, dirigindo e controlando, com a finalidade de acompanhar os processos produtivos, garantindo o cumprimento de normas, permitindo que a organização alcance seus objetivos com um custo reduzido e ofertando produtos e serviços com qualidade ao consumidor.

Tendo em vista que vivemos em mundo contemporâneo, onde podemos evidenciar mudanças no ambiente empresarial de forma instantânea, é fundamental que as organizações que almejam estar atuantes no mercado globalizado busquem ferramentas de gestão para atenuar os riscos empresariais e que consigam minimizar os custos, oferecendo produtos e serviços com qualidade a um custo mínimo.

Portanto, Junior (2009, p.7) salienta que “surgiu um novo cenário organizacional no qual a competitividade tem requerido que as organizações estejam cada vez mais alinhadas e preparadas com o objetivo de se estabelecerem relevantes e atuantes no mercado”.

Nesse sentido, conforme exposto por Junior (2009, p.7), “[...] para que os objetivos empresariais sejam alcançados, é de suma importância que exista além do planejamento e da direção, um controle”. Dessa forma, pode-se perceber que:

Uma organização atuante no mercado deve almejar o controle de seus processos, para tal fim, destaca-se a Auditoria Interna, que, se utilizada de forma prática, pode ser considerada uma ferramenta de gestão para melhorias continuadas (JUNIOR, 2009, p. 7).

Almeida (2012, p. 5) afirma:

A administração da empresa, com a expansão dos negócios, sentiu a necessidade de dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos, devido ao fato de que o administrador, ou em alguns casos o proprietário da empresa, não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Entretanto, de nada valia a implantação desses procedimentos internos sem que houvesse um acompanhamento, no sentido de verificar se estes estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa.

Notadamente percebe que Almeida (2012, p. 5) esclarece que a auditoria interna surge “como uma ramificação da profissão de auditor externo”, servindo para verificação dos processos empresariais e para atenuar riscos e erros, sendo que o mesmo é responsável por:

- Verificar se as normas internas estão sendo seguidas;
- Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes;
- Verificar a necessidade de novas normas internas;
- Reduzir o retrabalho;
- Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais (ALMEIDA, 2012, p.5).

A empresa objeto de estudo, atua no mercado goiano há 09 anos, estando presente no segmento de centro comercial varejista, sendo considerada uma das maiores empresas de seu segmento no estado de Goiás.

Pode-se dizer que, a empresa em estudo, para que consiga alcançar a satisfação de seus clientes com excelência em fornecer produtos e a prestação de serviços, necessita de manutenção e controle em seus processos. Visando melhorias, um dos recursos fundamentais, além dos controles internos, é a auditoria interna, possibilitando uma constante avaliação e monitoramento para que diminua os gargalos operacionais e se tenha qualidade evitando o retrabalho.

Para um melhor entendimento, a temática em estudo relata o que é a auditoria interna e como ela pode ser usada como ferramenta de controle empresarial, e discorrer sobre como a empresa em estudo adota procedimentos operacionais padrão para melhoria de sua gestão e como a mesma realiza a auditoria operacional e de gestão com ênfase na qualidade, visando assegurar que as metas empresariais estão sendo alcançadas para promover a redução de custos, oferecendo produtos e serviços com qualidade total para seus clientes, que estão cada vez mais exigentes.

## **1.1 Justificativa**

Neste item, são expostos os motivos para a realização deste trabalho. A sua relevância se dá pela importância de adquirirem-se maiores informações e estudos sobre auditoria interna e controle interno, trazendo a compreensão de como a auditoria interna pode agregar valor e trazer benefícios para as organizações e para todos que compõem a sociedade.

Dentre os inúmeros motivos que levaram a utilização da auditoria interna para a gestão empresarial é incontestável a sua importância, visto que, a auditoria se torna evidente assim que ela é realizada. Isso acontece porque gera impactos positivos no desempenho geral da empresa. Ao contrário do que se imagina, o processo de implementação da auditoria não existe apenas para apontar defeitos e falhas técnicas. Esta também serve para encontrar os pontos fortes e potencializá-los.

Em virtude dos fatos mencionados, o estudo proposto tem a finalidade de conhecer, verificar, examinar, informar e elencar algumas das principais adversidades enfrentadas na execução de uma auditoria interna, visto que, as empresas não só necessitam de um cuidadoso controle em sua gestão, mas também demandam de acompanhamento permanente em seus processos organizacionais.

A auditoria interna certamente possibilita meios para que as empresas consigam estabelecer formas de prevenção, correção, monitoramento contínuo e controle caso ocorram não conformidades no desenvolvimento de suas atividades laborais. Em face disso, consequentemente, os resultados de uma auditoria interna podem influenciar nas decisões dos gestores e dos possíveis stakeholders.

Logo, a auditoria configura-se como uma potente ferramenta de controle interno dentro das organizações, sendo um método que pode prevenir as técnicas inadequadas de trabalho, além de evitar desperdício do tempo e o retrabalho.

Tal abordagem será argumentada com o embasamento teórico em livros, teses e artigos acadêmicos, buscando analisar todos os fatores para investigar qual o potencial de gerenciamento presente dentro da organização em estudo.

Relevância para a academia (universidade)

A construção do conhecimento para a Universidade é um indispensável alicerce para a prosperidade acadêmica e profissional. O tema em estudo aborda uma questão crucial para todas as organizações: o controle. Partindo dessa abordagem, o presente estudo contribui para a produção universitária, agregando conhecimento no processo de ensino e aprendizagem no Ensino Superior. Esta pesquisa se faz necessária no sentido de contribuir com o aperfeiçoamento dos estudos em auditoria interna e controle interno, no sentido de proporcionar respostas à problemática apresentada, ampliando as formulações teóricas a respeito da temática envolvida.

#### Relevância para a empresa e o seguimento em estudo

É necessário compreender que o controle dentro das organizações apresenta diversas questões, dentre elas, é preciso examinar a realidade da empresa, sendo bem definidas as metas a alcançar e visando conhecer o risco de credibilidade sobre o que está sendo feito, portanto, a implantação do controle interno é necessária porque a mesma tem a função de analisar a complexidade dos processos administrativos, levando em conta os riscos propostos durante a execução dos processos e os riscos acerca da atividade empresarial, haja vista que se trata de um sistema burocrático e minucioso na delimitação da rotina e dos procedimentos (CHIAVENATO, 2003).

A temática em estudo tem relevância para a empresa e o seu segmento de atuação, pois a auditoria pode ser uma aliada nos controles de processos organizacionais, permitindo uma maior precisão e exatidão de dados e informações, facilitando assim, estabelecer os objetivos e metas organizacionais.

Portanto, o estudo sobre auditoria e controle é muito significativo para a empresa, pois trata de um tema notório para auxiliar na avaliação de desempenho e melhoria organizacional. A análise aprofundada da situação real e atual da empresa possibilita o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências para garantir melhorias no processo de gestão da empresa em curto, médio e longo prazo. O estudo torna-se relevante e agregará valor para a organização que já tem implantado dentro da empresa sistemas de controle interno e um departamento de auditoria interna.

#### Relevância para a pesquisadora:

A realização deste trabalho é imprescindível para a formação acadêmica da autora, pois é através deste que é realizada a prática de todo conhecimento adquirido ao longo da graduação, visando dar continuidade com a pós-graduação *stricto sensu* e, de modo subsequente, com o propósito de contribuir não somente com o mundo acadêmico, mas também para a sociedade. O estudo em questão mostra-se importante para a realizadora, pois proporciona a oportunidade prática para a aplicação de conhecimentos obtidos na situação acadêmica, além de fomentar a visão organizacional sistêmica e ampliar a capacidade de análise crítica sobre a temática.

É relevante entender como a empresa em estudo realiza seus processos de controle, bem como a auditoria interna, visando assegurar que as metas estão sendo alcançadas, adotando medidas de prevenção e controle para que sejam adequadas para que torne possível atingir os resultados com total efetividade.

## **1.2 Problemática, Objetivos e Hipóteses**

### 1.2.1 Problemática

Com a realização desta pesquisa, levando em consideração o controle interno e a auditoria em estudo, questiona-se a seguinte problemática: Qual é a relevância da Auditoria interna na empresa Z? A auditoria interna tem desempenhado seu papel como ferramenta de melhoria na gestão organizacional e quais os benefícios que a auditoria interna propicia para a gestão da empresa Z?

### 1.2.2 Objetivo geral

Para que se atenda a problemática, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de Auditoria Interna, com foco nos controles internos da empresa, descrevendo e definindo seu papel nos processos de gerenciamento empresarial e identificando como o mesmo é aplicado dentro da empresa.

### 1.2.3 Objetivos específicos

- Apontar conceitos de controle interno, com destaque para a auditoria.
- Identificar a forma como a auditoria interna gera benefícios.
- Descrever os processos de gerenciamento da empresa Z.
- Identificar como esses processos são aplicados dentro da empresa Z.
- Evidenciar como a auditoria interna tem contribuído para a obtenção das metas traçadas pela empresa Z, bem como os meios para que se alcance êxito na execução dos processos.
- Elencar a importância e os benefícios que a realização de auditoria interna traz para a gestão organizacional da empresa Z.
- Analisar qual relevância tem a Auditoria Interna e o seu papel como ferramenta de gestão organizacional, haja vista as inúmeras possibilidades trazidas pela sua aplicação e pelas circunstâncias de que ela é, constantemente negligenciada pelas organizações.

### 1.2.4 Hipótese

Como hipótese norteadora deste estudo, acredita-se que muitas empresas não utilizam a auditoria interna por desconhecimento, sendo que a auditoria pode contribuir no processo da gestão operacional, tática e estratégica da empresa. Acredita-se que para o aperfeiçoamento de resultados de uma organização, julga-se que a auditoria interna pode ser uma das principais ferramentas responsáveis pela efetividade do controle interno e acompanhamento dos processos organizacionais, pois a mesma possui atributos para a eficiência e eficácia organizacional e para o cumprimento das metas pré-estabelecidas, tendo impacto direto nas decisões dos gestores e investidores.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica apresentada a seguir, tem por intuito embasar, aprofundar e aplicar a compreensão acerca do tema abordado para a elaboração deste estudo. O embasamento teórico tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica, baseada na pesquisa em livros, artigos, sites, e demais fontes de caráter científico que servem de sustentação teórica. Tendo em vista as especificidades da temática em estudo, abordam-se os principais elementos teóricos norteadores deste estudo.



## 2.1 Controle Interno

Em conformidade com Milite (2013), se pode salientar que: “O conceito de controles internos está associado à capacidade e perspectiva do processo de gestão, a partir do planejamento e de sua execução e controle” (MILITE, 2013, p. 5).

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul - CRC-RS, através das Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC (2019, p. 345) diz que:

Controle interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, administração e outros empregados para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a quaisquer aspectos de um ou mais dos componentes do controle interno.

Assim, a NBC A52 do CRC-RS nos afirma que, existe um propósito para o controle interno, sendo este definido como a ação de planejar, implementar e manter o monitoramento dos processos organizacionais para conseguir enfrentar riscos de negócio que podem ser identificados com antecedência, e por consequência, tentar anulá-lo ou minimizá-lo para que consiga ter efetividade e eficiência em suas operações e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão da empresa.

Na visão de Peleias *apud* Padoveze, (2003, p.38):

Controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento dos resultados conforme objetivos pré-estabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações. Este conjunto deve garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

Crepaldi (2000) complementa afirmando que a avaliação do sistema de controle interno está associada à capacidade e perspectiva do processo de gestão, a partir do planejamento e de sua execução e controle:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer verificar se o sistema atual de controle detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- Emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa (CREPALDI, 2000, p.218).

As colocações de Peleias *apud* Padoveze (2003) e Crepaldi (2000) direcionam a uma percepção de que o controle interno na empresa representa cada um dos procedimentos, dos métodos e rotinas, estabelecidos e executados, cujo propósito é a proteção dos ativos, produzindo os dados contábeis e administrativos confiáveis que visam contribuir na gestão administrativa e auxiliar na condução ordenada dos processos gerenciais da empresa.

Com os sucessivos investimentos para o alcance de acúmulo de capitais para as empresas, o controle interno acabou sendo uma grande ferramenta aliada às organizações, sendo indispensável para garantir a confiabilidade das informações contidas nos relatórios, garantindo assim, a segurança dos bens e interesses da empresa (ATTIE, 2010).

Segundo afirma o Instituto dos Auditores Internos do Brasil, AUDIBRA (1992, p 48) diz que:

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Outro detalhe importante apresentado por Fayol (1981, p. 139) é que o controle tem por objetivo "assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição". Portanto, sob os mesmos pontos de vista, os autores Oliveira, Hernandez e Silva (2002, p. 81) afirmam que é de fundamental importância conhecer os "controles internos desde a fase de planejamento de seus trabalhos, proporcionando melhor identificação para as áreas de risco".

Ribeiro e Coelho (2013) complementam dizendo que os controles internos das empresas devem apresentar uma eficiência que permita identificar falhas, de modo que não venha causar malefícios para a empresa.

Uma das vantagens da implementação de um sistema de controle interno é a garantia de que as operações serão conduzidas com menor grau de modificações não esperadas e autorizadas, e de que essas operações estarão sempre mais próximas do que regem as políticas, padrões e regras definidas pela alta administração (ANDRADE, 1999).

Para Attiê (2010), a empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados em tempo hábil ao conhecimento dos administradores.

O mesmo autor acrescenta ainda que:

[...] o controle interno é essencial para efeito de todo o trabalho de auditoria e assim, a existência de um satisfatório sistema de controle interno reduz a possibilidade de erros e irregularidades. Essa indicação está incorporada nas normas de auditoria e reforça a importância do estudo e da avaliação do sistema de controle das empresas, pelo auditor, como a base para a determinação da natureza, extensão e oportunidade dos exames de auditoria a serem aplicados. Note-se que a suposição é de que a probabilidade de erros e irregularidades é reduzida, não eliminada. (ATTIE, 2010, p. 41.)

Assim também, pode-se entender o controle interno como:

(...) todos os instrumentos da organização, destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam

dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio (FRANCO e MARRA, 2001, p. 267).

Mediante o exposto sobre as diversas definições de controle interno, Conforme Afonso (2019, p. 6), inquestionavelmente percebe-se que:

Com a efetuação de sistema de controles internos eficazes e seus fluxos operacionais atendendo o valor deste controle nas organizações independentemente do ramo de atividade pode se garantir, a seguridade de evitar erros que possam trazer prejuízos na gestão da organização de qualquer empresa seja ela de pequeno ou grande porte.

Conforme leciona Padoveze (2003), toda e qualquer informação deve estar disponível para consumo, sendo a mesma colocada de forma útil e de acordo com as necessidades de quem a consome, ou seja, para que se tenha um controle interno com riqueza de informações, a mesma deve ser construída de acordo com a necessidade de gerenciamento do negócio, sendo imprescindível no monitoramento das atividades da empresa,

A partir dos discursos apresentados evidencia-se que, no propósito de definir controle interno através de diversos autores, percebe-se que o controle interno se refere a um padrão de normas e procedimentos adotados para melhorias no processo gerencial de empresas, com o intuito de alcançar resultados satisfatórios.

### 2.1.1 Controle e Avaliação

A avaliação dos processos é tão necessária quanto o controle, pois é nessa fase que se verifica a performance da empresa e ocorre o acompanhamento para avaliar se os critérios e parâmetros de controle estão adequados para a situação de custos *versus* benefícios. É de suma importância que no desenvolvimento do planejamento empresarial, que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo durante todo o processo (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, também deve-se realizar uma avaliação da estratégia empresarial, onde “verifica se a estratégia, tal como foi implementada, proporciona o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais estava correlacionada” (OLIVEIRA, 2007, p. 212).

Notadamente, Oliveira (2007, p. 255) destaca que:

Toda empresa possui, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados (OLIVEIRA, 2007, p. 255).

Diante do exposto, percebe-se que, avaliação é a função administrativa que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e controlar o desempenho e o resultado das estratégias e ações, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, tornando-se esta função cíclica para assegurar que os resultados estabelecidos através planejamento efetuado consigam ser alcançados (OLIVEIRA, 2007, p. 212).

Sendo assim, a função avaliação está ligada ao controle, desde que adequadamente estruturada e aplicada, auxiliando e facilitando o processo decisório e contribuindo com os resultados das empresas e das pessoas (OLIVEIRA, 2007).

Para descrever a avaliação da empresa pode-se dizer que é o processo estruturado, onde também atua em todos os fatores externos ou não controláveis pela empresa, em sua realidade atual e projetada futura, bem como todos os fatores internos ou controláveis, de forma sistêmica e sinérgica, onde são analisados e avaliados quanto aos possíveis resultados a serem apresentados (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, pode-se destacar que o controle aliado á avaliação, segundo Oliveira (2007), “tem a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos”. Essa definição pode ser vista como:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos (OLIVEIRA, 2007, p. 256).

## **2.2 Aspectos históricos e conceituais da auditoria**

Conforme Sá (2010, p. 21), a auditoria surgiu em diversas épocas dependendo da região, sem uma data ou lugar certo, ela surgiu para atender as necessidades decorrentes da evolução do sistema capitalista, notadamente nas expedições marítimas, sendo um importante instrumento de controle dos fatores de venda e compra entre outros.

De mesmo modo, Sá (2010, p. 21), argumenta que os primeiros vestígios de atividades relacionadas à auditoria surgiram

[...] na antiga Suméria, comprovados por meio de provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros a mais de 4.500 anos antes de Cristo. Posteriormente, outros relatos aconteceram em Roma, em Londres, em Paris, em Veneza, em Milão e em Bolonha.

Em Roma, por exemplo, pressupõe que atividades semelhantes à auditoria que se conhece atualmente surgiram para tornar-se um instrumento de controle do Antigo Império Romano.

Os autores Boynton & Kell (1996) argumentam que existe muita dificuldade para determinar precisamente o surgimento da auditoria. Existe uma associação do surgimento da auditoria em tempos tão longínquos quanto do surgimento da contabilidade. Desde o momento em que os ativos de um homem passam a ser gerenciados por terceiros, houve a necessidade de verificar e constatar se existem desvios dos mesmos.

Importante mencionar que, Jund (2006) indica que a evolução da contabilidade ocasionou a criação da auditoria, bem como de sua história, levando em consideração que esta já era uma atividade que a contabilidade já desempenhava, entretanto não atribuíra nenhuma notoriedade.

Tanto que o nome da primeira pessoa que pode ser chamada de auditor é desconhecido, por conta da ainda fusão da auditoria com a contabilidade. A esse respeito, encontramos a seguinte colocação:

Provavelmente, pode ter sido um proficiente guarda-livros, a serviço de mercador italiano do século XV ou XVI que, pela reputação de sua sabedoria e conhecimento técnico, passou a ser consultado por outros sobre a escrituração de suas transações. Supõe-se que a auditoria se estabeleceu como profissão distinta da atividade contábil para um único usuário, no momento em que o especialista em escrituração deixou de praticá-la para prestar assessoria aos demais especialistas e mercadores, transformando-se em consultor público liberal (JUND, 2006, p. 5).

Segundo Attie (2010), a auditoria pode ser entendida como sendo um estudo, levantamento e avaliação de processos e transações relacionados com as demonstrações financeiras da organização.

### **2.3 Os tipos de Auditoria**

Segundo afirma Teixeira (2006), há diversas formas de classificar o processo de auditoria: quanto aos conteúdos e fins; quanto à amplitude; quanto à frequência; quanto ao período temporal; quanto à obrigatoriedade; quanto à posição do sujeito que a realiza (origem).

Junior (2019) evidencia que os processos referentes à implantação e realização de auditoria devem ser adaptados de acordo com as metas e os objetivos, bem como de acordo com a estrutura da organização, para garantir a efetividade e eficiência desse serviço. Por tanto, há diversas formas de executar procedimentos de auditoria em uma organização, sendo necessário identificar e avaliar qual tipo de auditoria é mais adequado com a realidade da empresa, assim como, com as metas traçadas e, adaptando os objetivos para alcance de êxito.

A auditoria pode ser classificada tanto conforme a origem, quanto a relação profissional do auditor com a empresa, sendo dividida em dois eixos ou tipos: externa e interna.

A auditoria externa, segundo Crepaldi (2004, p. 48):

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Já a auditoria interna pode ser conceituada como:

Aquela em que o serviço é praticado por contadores empregados das sociedades, associações e fundações, que os contratam para tal. A aplicação dos trabalhos tem fundamento na validação e avaliação dos controles internos e demais procedimentos, pois, devido à falta de independência, uma vez que o profissional é empregado, está impedido o mesmo de dar uma opinião para interessados ou usuários externos, sobre a adequação das demonstrações contábeis encerradas (HOOG e CARLIN, 2009, p. 61).

### **2.4 Diferenças Entre Auditoria Interna e Auditoria Externa**

Com o passar do tempo, foi se aprimorando vários conceitos sobre auditoria e a sua classificação, através de diversos estudiosos, percebe-se que a auditoria subdivide-se em auditoria interna e auditoria externa. Dentre as mesmas podemos evidenciar diversas peculiaridades e ambas podem se diferenciar em alguns aspectos. Na tabela 2, podemos destacar algumas diferenças entre a auditoria interna e a auditoria externa, de acordo com Crepaldi (2010):

	Auditoria Interna	Auditoria Externa
Direção	O seu trabalho é conduzido para que o sistema de controle interno e contábil funcione corretamente, a fim de os fatos apresentarem fidedignidade para, assim, demonstrar aos administradores e gerência.	O trabalho do auditor externo é determinado pelo seu dever de cumprir uma data, os resultados obtidos no decorrer de todo o seu trabalho examinado, para que estas informações representem aos terceiros (investidores, acionistas, fornecedores, entre outros), a real situação contábil da empresa.
Responsabilidade	A responsabilidade do auditor interno na execução do seu trabalho é para com os administradores e gerência. É um funcionário da empresa.	A responsabilidade do auditor externo é mais abrangente. Ele é um profissional independente, contratado para executar determinada tarefa.
Métodos	O auditor interno segue os procedimentos e normas internas, pois como o mesmo é o funcionário, ele já conhece a cultura da empresa.	Já o auditor externo verifica se a empresa está trabalhando em consonância com as normas integradas às leis.
Extensão dos trabalhos	Determinado pelos gestores da empresa.	Determinado pelas normas reconhecidas no país e/ou exigidas por legislação específica.

Tabela 2 - Diferença entre auditoria interna e auditoria externa.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

## 2.5 Objetivos e Responsabilidades da Auditoria Interna

Attie (1992, p. 28) demonstra claramente a grande importância da Auditoria Interna nas organizações:

[...] a Auditoria Interna é uma função independente criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da auditoria interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

O objetivo da Auditoria Interna para Crepaldi (2011, p.31), é “auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas”, essencialmente em relação a:

- À aplicabilidade e adequação de controles internos, financeiros e operacionais; revisando e avaliando a correção, adequando e aplicando os controles contábeis, financeiros e outros de natureza operacional, propiciando controles eficazes a um custo razoável;
- À extensão do cumprimento das diretrizes, planos e procedimentos; determinando o grau de atendimento;
- À salvaguarda dos ativos quanto à escrituração, guarda e perdas de todas as espécies; determinando o grau de controle dos ativos da empresa quanto à proteção contra perdas de qualquer tipo;
- À avaliação da qualidade e desempenho na execução das responsabilidades delegadas determinando a fidelidade dos dados administrativos originados na empresa; A recomendação de melhorias operacionais. (CREPALDI, 2011, p. 32).

## **2.6 Risco empresarial**

Na concepção de Padoveze (2012), os riscos são elementos totalmente incertos que atuam constantemente sobre as metas e os objetivos na empresa, acarretando prejuízo, diante disso, é de suma importância que a empresa tenha um bom controle sobre as ocorrências dos riscos para que consiga minimizá-los.

Certamente verifica-se a importância do controle, principalmente do controle de riscos através do seguinte texto:

Risco pode ser definido como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização. Gestão de Risco insere-se no conceito sistêmico e pode ser organizada e reconciliada em duas áreas de atuação, em relação aos ambientes interno e externo do sistema. Considerando o ambiente interno, a gestão de risco vê o risco em uma perspectiva de conformidade e levando em conta o ambiente externo, vê o risco em uma perspectiva de desempenho (PADOVEZE, 2012, p. 138).

Em conformidade com as ideias de Gil, Arima e Nakamura (2013), reafirma-se que os riscos empresariais são incertezas que podem vir a se materializar em problemas, trazendo a impossibilidade de controlar o que pode acontecer, no curto ou longo prazo, gerando impactos negativos na empresa. Em função disso, torna-se necessário monitorar e gerenciar os processos empresariais com o intuito de reduzir os riscos. As empresas que têm seus processos bem definidos para a execução da gestão de riscos empresariais, se beneficiam com a redução de incertezas, redução ou anulação do impacto negativo de um evento problemático, melhoram a tomada de decisão, dentre outros.

Com base no que se apresentam sobre o tema, pela visão de Hope (2002), as empresas operam geralmente em um ambiente de incertezas relativas ao seu ambiente de negócios, e para minimizar prejuízos e reduzir sua frequência, dentro de seu campo de atuação, é necessário gerenciar os riscos operacionais, para que as forças atuantes no mercado não alterem o cenário econômico positivo da empresa.

Os teóricos Gil, Arima e Nakamura (2013), recomendam que, para que seja implantado a filosofia de controle e gestão de risco dentro das organizações faz-se necessário estruturar um sistema de informações corporativas que possibilite avaliar a exposição de risco, utilizando bons mecanismos de mitigação para verificar as probabilidades associadas a diversos riscos que sejam relevantes para o bom desempenho da empresa, a fim de evitar que grandes perdas possam colocar em risco o curso natural dos negócios ou a sua própria continuidade. Evidencia-se que, as empresas necessitam do gerenciamento e do controle, principalmente o de risco, pois são atividades fundamentais para as empresas. Do mesmo modo, um sistema de controles internos em que tenha a questão de risco não alinhada ao desempenho e metas, faz da empresa vulnerável diante das contingências internas e externas.

## **2.7 Varejo e Centro de Compras**

Nesse tópico aborda-se a segmentação de mercado que engloba o comércio de produtos e serviços em grandes centros comerciais, a nomenclatura mais conhecida é *Shopping Center*. O foco é relativo a dados referentes ao Brasil e, em específico, do Estado de Goiás, para que consiga entender quais ferramentas de controle a empresa em análise utiliza, pois de acordo com cada segmento de mercado, os riscos e as ferramentas de controle para gerenciamento de riscos podem ser aderidos de maneiras diferentes.

Existem várias definições para o varejo, porém sua essência é o comércio de produtos e serviços para os consumidores finais. De acordo com Kotler (2012), o varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de bens e serviços que são voltados ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. A loja de varejo é caracterizada como qualquer tipo de empreendimento comercial cujo volume de vendas seja principalmente do varejo.

Salienta-se ainda que varejo pode ser entendido como toda atividade econômica da venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, sendo uma transação entre um CNPJ e um CPF, onde os produtos podem ser comercializados em lojas, centros comerciais (como *shoppings*), ou ruas (KOTLER, 2012).

Além disso, Kotler (2012, p. 482), em uma definição mais detalhada argumenta que:

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos, ou onde eles são vendidos.

Com o propósito de demonstrar o mesmo pensamento que Kotler, o estudioso Parente (2000, p. 22), afirma que “quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja: porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela Internet e também na casa do consumidor”.

A partir destas definições, pode-se concluir que diante das diferentes concepções de varejo, sua condição básica é a prática de comércio de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização ou o local onde está sendo praticado (COBRA, 1997).



“Os *Shoppings* fazem parte do comércio de varejo, onde o valor do negócio é medido pelo fluxo de caixa, ou seja, depende integralmente da movimentação de vendas” (DRUMMOND, 2019).

Cabe salientar que o *Shopping Center*, também denominado de centro de compras, segundo Peres (2017), é uma edificação com grandes proporções, sendo um empreendimento que funcionam diversas lojas, de diferentes donos e diversas marcas, configuradas segundo o *tenant mix*, mais conhecido como o planejamento de distribuição das lojas, utilizando-se de marcas de renome (as lojas âncora) para atrair maior clientela para as demais lojas (as lojas satélites), sob uma administração única, podendo ser terceirizada ou não, para oferecer produtos e serviços ao cliente num espaço climatizado e seguro, que possibilita também atendimento diferenciado e o lazer no espaço de compras, com entretenimento e estacionamento.

Tendo em vista os aspectos observados neste estudo, pode-se afirmar que muitos desconhecem as características dos centros comerciais e os seus diferenciais. Conforme a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE, 2019), *Shopping Center* é um empreendimento com Área Bruta Locável (ABL), formado por diversas unidades comerciais, com uma administração única e centralizada, que prática aluguel fixo e aluguel com variável percentual de acordo com a quantidade de vendas. Na maioria das vezes, os centros comerciais dispõem de vagas de estacionamento compatíveis com o seu tamanho, possuindo diversas lojas, que são denominadas de lojas âncora, megaloja, loja e quiosques.

Neste cenário é possível destacar que os *Shoppings Centers*, tendo sua administração própria ou terceirizada, necessita de gerar receita, pois ele é um empreendimento imobiliário que, assim como as demais empresas, visa o lucro do negócio. Dentro dos centros comerciais, existe o que é denominado de ABL ou Área Bruta locável, que é medida em metros, sendo um termo utilizado para designar a área interna de um *shopping Center*, destinado à locação de lojas, quiosques, espaços e afins que são destinados a uso comercial (ABRASCE, 2019).

Sabe-se que capacidade de auferir receitas é determinante para o sucesso financeiro de um *shopping Center*, tendo como principal fonte de receita, as locações pagas pelos lojistas, podendo gerar receitas também com serviços e eventos. De acordo com a ABRASCE (2019), as principais fontes de receita são:

ABL físico ou Aluguel: É o aluguel de suas lojas, parte fixa reajustado por índice de inflação, e a parte variável de acordo com as vendas da loja. Cada empreendimento gera uma receita diferente por conta de uma série de motivos, um deles é a diferença de área bruta locável (ABL) do <i>shopping</i> . Toda vez que o aluguel variável não alcança o piso (aluguel fixo), o lojista arca com a diferença entre os dois. Os valores do aluguel fixo ou variável dependem da capacidade, previamente reconhecida, que o lojista possui em atrair público para o <i>shopping</i> . O aluguel variável parte de cerca de 2,5% do faturamento bruto no caso de lojas-âncora e chega até cerca de 8% do faturamento bruto nas lojas-satélite, responsáveis pela maior parcela dos aluguéis pagos.
--

Fundo de promoção: Receita fixa paga pelo lojista, que corresponde normalmente a 10% do valor do aluguel pago pelo mesmo. Sendo gerido pela administração do <i>shopping</i> , de modo a financiar gastos que resultem em atração de fluxo de pessoas aos lojistas.
---

Estacionamento: Cobrança de tarifa única ou variável para estacionar dentro do <i>shopping</i> . Podendo em alguns casos ser isento da cobrança, ressalvados certos casos, em que a cobrança é proibida por lei municipal.
--

Cessão de direitos de uso (luvas): Luvas, na locação comercial, é o nome dado a quantia cobrada pelo locador do locatário, além do valor do aluguel e das taxas locatícias, a título de reserva do
--

imóvel ou preferência dele em relação a outros locadores. A cessão de direitos é uma fonte relevante de receita do <i>shopping Center</i> que vem perdendo importância, uma vez que se baseia na relação entre oferta e procura por pontos comerciais no interior do <i>shopping</i> .
Despesa condominial: Compõe-se do rateio das despesas comuns gerais, tais como energia, água etc.
Eventos: O <i>shopping</i> cria eventos com a finalidade de gerar receitas, podendo também disponibilizar espaços do <i>shopping</i> para eventos de outras empresas, alugando em parceria, com a mesma finalidade.
ABL digital ou Marketing Place: Espaço no site do shopping que se destina a expor todas as lojas e o consumidor poderá comprar em várias lojas em um único <i>check-out</i> , com todas as lojas do shopping integradas numa experiência holística para o cliente, com uma experiência de compra centralizada. O cliente escolhe se quer que entregue o produto ou se irá no shopping retirá-lo.

Tabela 3 – Fontes de receitas dos *shoppings*.

Fonte: Adaptado de ABRASCE (2019).

### 3. METODOLOGIA

O estudo de caso, também utilizado como técnica de pesquisa, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 54).

Da mesma forma, Yin (2001), ressalta que o estudo de caso é a história de um fenômeno, sendo passado ou corrente, podendo ser desenhado a partir de múltiplas fontes de evidência, nas quais se incluem dados obtidos tanto em observações diretas e entrevistas sistemáticas, como em arquivos públicos ou privados, sendo cada fato importante para o conjunto dos eventos descritos no fenômeno. é um dado potencial para o Estudo de Caso.

Este artigo tem por objetivo refletir sobre questões voltadas ao controle interno e a auditoria interna, visando entender sua aplicabilidade dentro da empresa em estudo. A metodologia de pesquisa usada para este artigo é exploratória, sendo que o estudo de caso foi realizado também por meio de referencial bibliográfico. Assim sendo, a coleta de dados ocorre por meio de pesquisa bibliográfica, para pleno conhecimento sobre o assunto, seguido de um estudo de campo, com a aplicação de um questionário auto-explicativo para uma amostra de uma (1) empresa de grande porte situada na capital do Estado de Goiás, com o intuito de verificar se a mesma possui algum tipo de controle interno e se há auditoria interna na organização e quais são as suas considerações a respeito da temática abordada.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa em estudo é de grande porte e atua no segmento de *shopping Center* na cidade de Goiânia, sendo fundada a cerca de 9 anos atrás, atuando no mercado com uma das formas de varejo que é amplamente adorada pela população para realizar suas compras e lazer, pois oferece OÇ; um mix variado de lojas, segurança, conforto, facilidade, serviços e estacionamento, sendo considerado um centro de compras de alto padrão.

A estrutura organizacional do *Shopping* em estudo é tradicional, levando-se em consideração a classificação de *shoppings Centers* da ABRASCE (2019), onde delimita duas categorias diferentes dependendo do seu mix de lojas. A diferença entre um *shopping* do tipo tradicional é que o mesmo apresenta um mix variado, área de lazer, praça de alimentação,

estacionamento, lojas âncoras, além de oferecer conforto como escadas rolantes, elevadores, segurança, ar condicionado. Enquanto um *shopping* especializado possui um mix específico de lojas de um determinado ramo de atividades, como por exemplo, decoração, moda, esportes ou automóveis.

A administração de boa parte dos *shoppings Centers* no Brasil está sob responsabilidade de administradoras de *shopping Center*, onde podemos destacar: BR Malls, Multiplan, Iguatemi, JHSF, Ancar Ivanhoe, General Shopping, Brascan, Aliance Sonae. Desse modo, a empresa em estudo é administrada sob responsabilidade de uma administradora de *shopping*, sendo a mesma detentora dos processos administrativos e de controles internos da empresa em análise.

Através da aplicação do questionário identifica-se que para efetivo controle administrativo e funcional de gestão do dia a dia do centro comercial, temos o organograma da empresa que é dirigida por um diretor-geral, um superintendente, auxiliado pelos departamentos: comercial, operações, financeiro e *marketing*. Neste contexto, ter padrões bem definidos nos controles internos é de suma importância para a empresa em análise, pois a mesma deve prestar contas aos sócios do empreendimento. Para que se tenha padronização nos processos administrativos, é de fundamental importância ter bem definido o organograma empresarial, na empresa, tem-se o seguinte organograma:

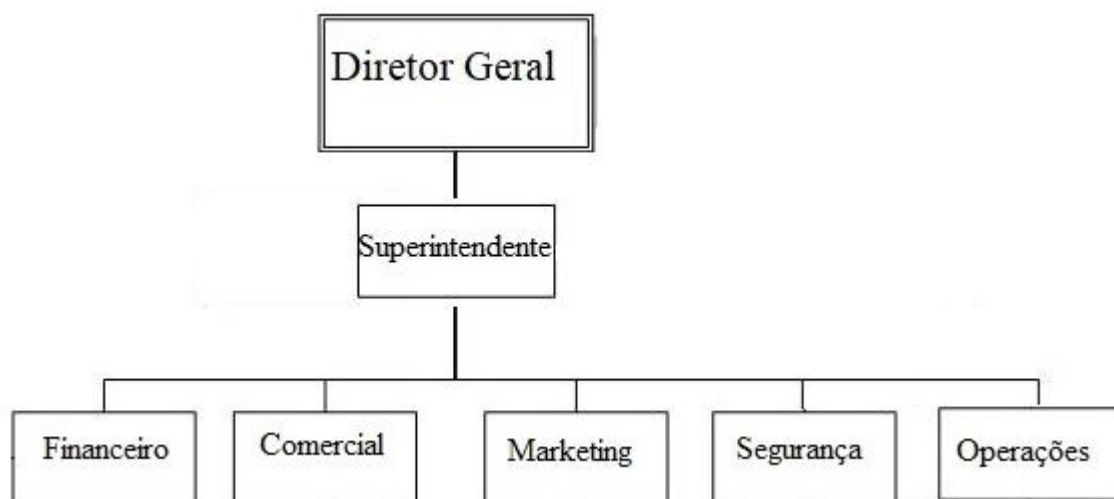


Figura 2 – Organograma da empresa em estudo.

Fonte: criada pela autora (2022).

Os departamentos da empresa em análise são distribuídos de forma que atenda aos padrões que contribui para o pleno funcionamento empresarial. Identifica-se que ele é formado por:

- Departamento financeiro tem 8 funcionários.
- Departamento de manutenção tem 15 funcionários contratados e mais 80 terceirizados.
- Departamento de marketing tem 9 funcionários.
- Departamento comercial tem 13 funcionários.
- Departamento de segurança tem 7 funcionários contratados e mais 52 terceirizados.
- Dentre os departamentos tem 40 estagiários e 8 contratados como jovem aprendiz.

Conforme a revisão de literatura e pelo acompanhamento dos resultados da análise do caso em estudo, o sistema de administração e controle do *shopping* é centralizado na matriz da administradora do centro de compras e dessa forma, de acordo com a pesquisadora deste

estudo de caso, uma estrutura administrativa muito engessada, com hierarquia muito conservadora e centralizada, acarreta em morosidade em alguns processos de controle interno da empresa em estudo, pois muitas vezes, alguns processos administrativos que estão ligados ao controle interno necessitam de ações de correção quase que imediata.

Conforme expõe o autor D’Aiuto:

De acordo com a associação comercial global, mais conhecida como *International Council of Shopping Centers (ICSC)*, o sistema centralizado é aquele em que toda administração financeira é feita internamente – pagamento de contas, compras, folhas de pagamento, e todos os outros sistemas financeiros da empresa - sendo que somente as operações do empreendimento estão sob a responsabilidade do administrador no local (D’AIUTO, 2013, p. 22).

Diante do exposto pelo autor acima, identifica-se que a empresa em estudo, é administrada por uma administradora de *shopping Center*, portanto, suas funções administrativas são terceirizadas, e assim, alguns processos de controle que são adotados passam inicialmente pelo consenso do escritório da matriz, que fica em outro estado, para depois serem iniciados na empresa administrada, demonstrando assim, a existência de processos e fases que devem ser monitorados constantemente pela administradora para depois serem contemplados pela empresa em estudo, acarretando em demora em alguns processos.

Desde a fundação da empresa, a gestão empresarial é coordenada e controlada por administradoras de *shoppings Centers*, que durante esse período, presenciou a fusão da administradora do *shopping* e houve algumas mudanças nos procedimentos operacionais, onde os mesmos foram padronizados para melhor eficiência e assim, conseguir atingir a efetividade no alcance de metas e objetivos estabelecidos.

No modelo de gestão da empresa tem-se adotado métricas e objetivos de controle bem definidos, onde existe um padrão nos procedimentos de controle interno nas várias unidades do empreendimento, que variam desde o nível mais básico como cuidados com limpeza, paisagismo, segurança física do local, gestão nos sistemas de informação digital e dados cibernéticos, gestão de pessoas, *marketing*, mídia e *mall*, orçamento, planejamento de negócios e locação eficiente das unidades comerciais.

O controle interno da empresa é bem estruturado para que se alcance as metas e objetivos traçados, com a finalidade de gerar lucro e com o propósito de, no médio prazo, o aumento de valor do empreendimento. Para que a empresa alcance tais objetivos, sua gestão é baseada em três grandes áreas: Financeira e Comercial, Marketing e Operações.

Para que a empresa atinja as metas e objetivos traçados, todas as áreas da empresa são monitoradas e passam por diferentes tipos de auditorias internas, desde o nível operacional, tático e estratégico, possibilitando que toda empresa esteja alinhada e bem administrada.

A área financeira e comercial é a responsável pelo controle tático e estratégico das finanças do *shopping*, sendo ligada à maximização das receitas, que provém dos aluguéis de lojas, quiosques, merchandising, estacionamento e luvas (valor pago pelo direito de utilização do ponto). Nesse ponto a auditoria interna própria entra como fator fundamental para o alcance de alguns objetivos financeiros, onde a mesma é utilizada nas lojas que não utilizam um sistema informatizado de troca de informações de vendas.

Para que uma loja esteja dentro de qualquer *shopping*, ela se submete a pagar valores fixos e variáveis de aluguel de acordo com o seu lucro bruto. Em determinados períodos todas as lojas dentro do *shopping* devem prestar contas ao locatário sobre o seu valor real de vendas brutas, para que haja o pagamento do aluguel de acordo com contrato de Inquilinato.

O papel da auditoria física de lojas é fundamental para a saúde financeira do empreendimento, pois ela mostra a visão geral de como as lojas estão se comportando, e como a operação global do *Shopping* está se integrando e possibilita auxiliar os demais departamentos auditados, tornando as informações bem mais claras para melhor gerir as decisões para o futuro do empreendimento, sem contar que também atua contribuindo para identificar a real capacidade de crescimento do negócio no mercado e em volta dele.

Conforme entrevista presencial com o responsável pelo departamento financeiro, o processo de auditoria que atua dentro do *shopping* é extremamente importante e precisa ser realizado periodicamente. Ele é responsável por verificar e corrigir qualquer problema de conformidade legal, gargalos operacionais, mapeamento de processos, dentre outros que atrapalhem o pleno desempenho das atividades do negócio.

A empresa utiliza um sistema de controle de gestão automatizado, com um ERP que integra todas as áreas que necessitam de auditoria, controle e monitoramento. Conforme mencionado pelo responsável financeiro, mesmo com o controle automatizado, os seguintes processos são constantemente monitorados e caso necessário, auditados:

1. Cálculos Automatizados: Cálculo simultâneo do faturamento de todas as lojas (quiosques, lojas ancoras, lojas satélites), considerando o reajuste automático dos aluguéis, seus percentuais, encargos específicos e comuns, e gerando automaticamente as contas a receber do aluguel, condomínio e fundo de promoção.
2. Cadastro da Loja: Controle de cadastro completo da loja, com informações sobre atividades, metragem, status (aluguel ou venda), localização física, condições específicas para faturamento entre outros.
3. Contrato: Controle de cadastro completo de locação, incluindo aluguéis previstos, candidatos à locação e outros. Controle do direito de luvas. Controle do histórico de locações. As Condições especiais flexível e aderente, onde a condição especial permite o cadastro de cláusulas contratuais específicas, possibilitando uma variedade de opções a serem exploradas.
4. Redução de Aluguel Mínimo: Ocorre quando há variação de valores nos lucros das lojas, permitindo a inclusão de descontos nos valores de aluguel contratual, e permitindo a escolha dos períodos em que a dedução deve ser calculada.
5. Cadastro de Métricas: Ocorre o gerenciamento das métricas existentes: área bruta locada (ABL), áreas externas, coeficiente de percentual de aluguel, coeficiente de rateio de despesas, capacidade térmica.

6. **Relatórios Operacionais:** Ocorre o controle com o objetivo de facilitar as conferências de valores apurados para os contratos, tornando muito mais dinâmico e ágil o processo administrativo do empreendimento.
7. **Relatórios Gerenciais:** Controle dos relatórios de informações gerenciais onde as demonstrações das informações gerenciais são muito importantes porque informam dados estratégicos para analisar a Performance do Shopping, Venda e Aluguel por Grupo Atividade de lojas , Ranking vendas dos lojistas e os aluguéis dos lojistas, custo ocupacional, Ponte de equilíbrio entre outros.

Frisa-se que o controle interno financeiro, conforme o entrevistado nesse estudo é essencial para monitorar de perto todos os processos administrativos, bem como as entradas e saídas, sendo fundamental para manutenção do controle de informações em relação ao desempenho do shopping, servindo de base para tomar as melhores decisões de investimento, bem como para manter as suas obrigações financeiras em dia e gerar lucro ao empreendimento.

Diante da pesquisa, através do estudo de caso, é evidente que a adoção de auditoria interna e procedimentos de controle interno visam o monitoramento do empreendimento com a finalidade de evitar erros nas informações prestadas pelos lojistas, pois, como a receita de aluguel do shopping também advém do percentual de vendas brutas, esta deve conter informações condizentes com a realidade, não podendo haver omissão de dados. Conforme informações declaradas na entrevista, as receitas que geram lucro para o empreendimento provêm de diversas fontes, sendo essas observadas no gráfico abaixo:

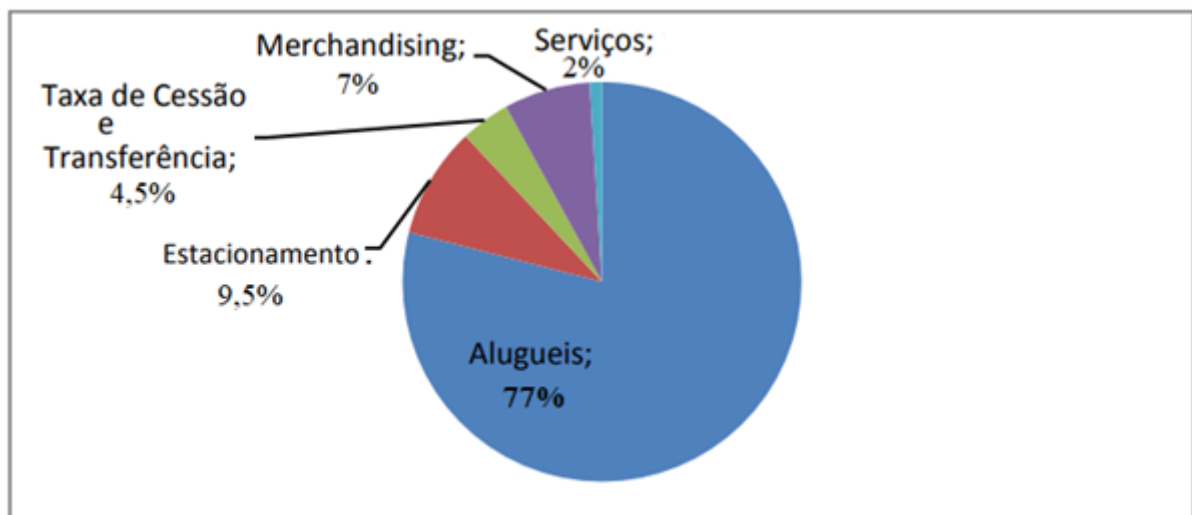


Figura 3 – Distribuição das Fontes de Receita na empresa Z.

Fonte: Fonte: criada pela autora (2022).

Verificou-se que a empresa possui uma grande variedade de fontes de receitas e que o empreendimento se torna muito rentável devido ao grande fluxo de clientes, fazendo assim, que aumente a lucratividade das lojas e conseqüentemente, gerando renda para a empresa.

Vale destacar também que, dentre os diversos tipos de controles internos que podem ser adotados para a manutenção e organização de uma empresa, a organização em estudo adota os

seguintes procedimentos administrativos para organizar melhor o dia a dia na empresa e reduzir os riscos em suas operações:

Treinamento e capacitação.	Auditoria interna.
Código de ética e conduta.	Programa de Gestão de Riscos.
Sistema de privacidade dos dados.	Controles contábeis e orçamentários
Controle de qualidade.	Controles financeiros.
Programa de <i>Compliance</i> .	Qualidade de vida no trabalho.
Canal de denúncias.	Programa ESG (Governança Social e Ambiental).
Controle de Gestão dos Recursos Humanos.	Controle das instalações e equipamentos.

Tabela 4 – Procedimentos administrativos de controles internos da empresa Z.

Fonte: Fonte: criada pela autora (2022).

Conforme a entrevista realizada para este o estudo de caso, a empresa adota várias ferramentas para auxiliar no controle interno, as ferramentas adotadas pela empresa, segundo o responsável pelo departamento financeiro são:

1. Utilização de Procedimento Operacional Padrão – POP nas áreas: comercial, financeira, marketing, operações, segurança, auditoria e manutenção.
2. Redução Z.
3. Software ERP para Gestão.
4. Auditoria física de lojas.
5. Ciclo PDCA.
6. Auditoria financeira e contábil.
7. Programa para monitoramento da rede de internet.
8. *Key Performance Indicator* – KPI ou Indicadores-Chave de Performance em todas as áreas, com prioridade para:
  - Satisfação dos clientes.
  - Ticket médio de vendas.
  - SAC – Serviço de atendimento ao consumidor.
  - SAL – Serviço de atendimento ao lojista.
  - Percentual de volume vendas dos lojistas.
  - Pesquisa interna com os colaboradores.
  - Market Share – Cota de mercado.
  - Taxa de conversão de clientes.

Verifica-se ainda, que a adoção de procedimentos de controle interno gera os seguintes benefícios, conforme argumenta o entrevistado:

- Conformidade com as políticas organizacionais;
- Conformidade com leis e regulamentos;
- Proteção contra desperdício e ineficiência;
- Redução do risco organizacional;
- Relatórios precisos e consistência entre unidades de negócios;
- Informação e comunicação consistentes;
- Evidência documentada de conformidade;
- Aprimoramento da governança da empresa;
- Aumento da credibilidade para com os investidores, fornecedores, colaboradores e clientes;

- Redução de custos;
- Melhoria na qualidade do serviço final;
- Transmissão dos valores da empresa;
- Fixação de uma cultura organizacional.

Sob a ótica do o entrevistado neste estudo, os controles internos aliados á auditoria interna nos departamentos da empresa juntamente com a auditoria física de lojas proporciona diversos benefícios para o pleno desenvolvimento administrativo na organização e contribui de forma eficaz na tomada de decisões da empresa, pois a avaliação sistemática ajuda na efetividade dos controles internos adotados, bem como previne determinados problemas com conformidades legais, gargalos operacionais, impacta no mapeamento de processos administrativos e melhora no detalhamento de informações financeiras e contábeis.

Além disso, relata-se que no ano de 2020, foi um período bem difícil para quase todos os setores, por conta da crise na saúde mundial, gerada pela pandemia de Coronavírus. Nesse contexto, os *shoppings* tiveram suas atividades paralisadas por um determinado período de tempo, onde houve comprometimento financeiro da administradora de shopping, assim como demais empresas de diversos segmentos, dentro do shopping e fora dele. As medidas para tentar conter o avanço da pandemia resultam em decretos recomendando o fechamento do comércio de bens não essenciais e serviços. Então, nesse momento, todos os *shoppings Centers* do Brasil tiveram suas atividades paralisadas.

Em virtude do que foi mencionado, considerando os inúmeros dias em que houve suspensão do funcionamento da empresa, ocorreu queda no faturamento do shopping, quase um saldo negativo, pois o empreendimento em estudo teve que realizar adiamento e suspensão de despesas aos lojistas considerando aluguéis, condomínios e fundos de promoção. Destaca-se pelo entrevistado que a taxa de vacância (loja vaga) aumentou consideravelmente, alcançando um percentual de 19% de ABL total do *shopping*, por conta da grande quantidade de lojas, quiosques e restaurantes que não conseguiram sobreviver ao período de crise.

A empresa em análise, após a reabertura, com as medidas de segurança, teve que se adaptar e assim, fazer modificações em alguns processos de gestão e controle interno, visando se recuperar gradativamente sob a nova realidade de incertezas socioeconômicas em relação ao momento de pandemia e pós-pandemia de Covid 19, assim, com a intenção de monitorar de forma mais adequada ao cenário econômico vivenciado, foi implantado em 2021 a política de auditoria física dentro das lojas, para ter indicadores e percentuais de alugueis condizentes com a realidade, pois, anteriormente só havia a auditoria interna nos demais departamentos e a adoção de controles internos automatizados fora da realidade vivida.

Esse desafio de alterações nos controles internos da empresa e implantação de auditoria física de lojas, bem como mudanças nos demais procedimentos de auditoria interna somente foi possível porque a gestão da empresa preza por padrões e métricas bem definidas, onde a empresa percebeu que necessitava agir com eficiência diante das condições adversas e imprevistas que ocorre e pode vir a ocorrer.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constata-se a importância da auditoria e o controle no dia a dia da empresa, pois estes auxiliam nos negócios, fazendo com que os planos e metas traçados pelos gestores, sejam



executados como os planejados. Ter controles internos bem alinhados proporciona para a empresa vantagens que irão influenciar nos seus processos, sua produtividade, na tomada de decisão e no pleno desenvolvimento da empresarial.

Diante dos benefícios que a auditoria interna e o controle interno proporcionam, o estudo consegue analisar o processo de auditoria, bem como identificar quais são os controles internos associados à gestão de riscos para tornar a empresas mais competitiva, buscando focar a atenção para a importância da auditoria e o controle interno bem como o papel da auditoria para obter controle adequado e colaborar para que a empresa consiga sobreviver num mercado cada vez mais exigente. Para tanto, não existe possibilidade da má execução nos processos ocasionar falência ao empreendimento, visto que, suas fontes de renda são diversas, e o ramo de *shopping Center* é um mercado bastante promissor, pois segundo informações da empresa em estudo, cerca de 708 mil consumidores por mês frequentam o empreendimento, gerando lucro aos lojistas, e como consequência disso, gera lucros para a organização em estudo.

Através dos resultados encontrados, o estudo de caso evidencia que quando bem executada, a auditoria interna é um sistema de controle e planejamento, com informações significativas que são a chave para a solução dos problemas da empresa. Compreende-se que a auditoria na empresa não é somente para detectar falhas e erros, mas sim uma ferramenta de diagnóstico organizacional, que ajuda na busca por constantes melhorias, tanto para os lojistas, quanto para a administração do *shopping*, para que alcance esta finalidade, foi detectado que a empresa utilizou de outras ferramentas de controle interno, que reduzem riscos e que contribuem para seu desenvolvimento.

A empresa tem um calendário de realização das auditorias próprias, onde os responsáveis de diferentes departamentos analisam indicadores de desempenho de sua área, levantam dados financeiros, estabelecem as métricas e as metas, bem como os objetivos, fazem o mapa tático, estratégico e operacional bem detalhado e abrangente da saúde do negócio, estabelecendo a frequência mais adequada para cada auditoria.

É interessante notar, que através das diferentes conceituações sobre controle interno e auditoria, percebe-se que ambos os autores demonstram que há uma relevância da auditoria como ferramenta de apoio aos controles internos, bem como no auxílio à gestão e prevenção de riscos organizacionais, diante disso, evidencia-se a aplicação de auditoria e controle interno no cotidiano da empresa em estudo, notando-se também essa relevância.

Ainda convém lembrar que, apesar de o risco estar presente na vida dos indivíduos e das organizações e não ser possível sua extinção, então cabe principalmente às empresas que buscam o sucesso e desempenho crescentes, um controle rigoroso em suas atividades, realizando através de uma administração hábil e competente, que busca incansavelmente a minimização de todos os riscos que as possam impactar para auferir retornos positivos e crescentes, acometendo favoravelmente a empresa e ampliando a sua vida útil.

Diante da teoria e do estudo de campo realizado, ao término deste trabalho, chegou-se a conclusão de que a administração do *shopping Center* através das próprias necessidades e expectativas da empresa, da relação harmônica com os lojistas e principalmente através das diversas fontes de receitas adquiridas, como a cobrança de aluguel, condomínio e fundo de promoção, consegue promover a manutenção e funcionalidade do empreendimento e gerar

lucratividade, pois conta com o auxílio da auditoria e processos de controles internos bem alinhados.

Ao término da pesquisa notou-se que a partir do estudo de caso, as perguntas que norteiam a problemática conseguem ser respondidas e, a hipótese, de que a auditoria interna pode ser uma das principais ferramentas responsáveis pela efetividade do controle interno e acompanhamento dos processos organizacionais procede, visto que, a empresa consegue ter eficiência e eficácia organizacional e consegue alcançar o cumprimento das metas e objetivos pré-estabelecidos, inferindo impacto direto nas decisões dos gestores.

Tendo em vista algumas limitações deste estudo, como morosidade e questionário respondido de forma incompleta, gestão burocratizada, processos complexos e engessados, os objetivos gerais e específicos traçados na Introdução conseguem ser alcançados, analisou-se o processo de gerenciamento da empresa, bem como percebe-se que a auditoria interna é fator gerador de melhorias no controle interno da empresa.

Como recomendação da pesquisadora, com base no que foi apresentado, os processos e fluxos bem definidos trazem os resultados bons, mas estes podem ser transformados em ótimos e excelentes se a empresa realizar uma análise cíclica de seus processos com a participação dos envolvidos (quem executa), alinhando os planos operacional, tático e estratégico, visando desburocratizar seus processos, eliminando a falta de agilidade, a falta de autonomia dos departamentos, identificar os gargalos que impactam na produtividade e retrabalho, acompanhando, medindo e ajustando sempre que necessário, promovendo uma transformação organizacional.

Durante o período no qual foi desenvolvido este estudo, pode-se confirmar o quanto é valioso aliar a teoria e a prática para estimular a observação e conseguir desenvolver o senso crítico de uma forma mais intensa, bem como propor possíveis soluções, aperfeiçoando todo o conhecimento adquirido durante o bacharelado em administração, trabalhando cada etapa do método científico para desenvolver habilidades que antes eram pouco utilizadas.

Outros estudos futuros podem ser necessários, utilizando-se de fontes baseadas tanto na experiência acadêmica quanto na experiência empresarial, podendo propor e discorrer sobre o processo de controle e auditoria em outras situações e setores, contribuindo para a formulação de um conceito mais amplo e prático dos processos de controle e auditoria.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE – **Associação Brasileira de Shopping Centers**. (s.d.). Números do setor. Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/setor/>> Acesso em 30 set. 2022.

AFONSO, Leonora da Silva. **Análise comparativa sobre controle interno como instrumento de gestão entre duas empresas de diferentes nacionalidades**. Artigo. 2019. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8345/1/LEONORA.pdf>> Acesso em 30 set. 2022.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://projecao.br/centraldocumentos/download /2285>> Acesso em 30 mai. 2022.

ANDRADE, A. **Eficácia, Eficiência e Economicidade: como atingi-las através de adequados sistemas de controles internos.** São Paulo: Petrobrás, 1999, 135 p.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas 2010.

AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna.** 2ª. Ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BOYTON, Willian C., JOHNSON, Raymond N. e KELL, Walter G. **Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2002. 982 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo, 6ª. Ed. Editora Campus, Rio de Janeiro. 2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira.** 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. 762 p.

COIMBRA, Camila da Silva. CRUZ, Sarah Aparecida da. **A auditoria interna como ferramenta interna de controle e gestão de riscos empresariais.** Artigo. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/423?mode=full>> Acesso em 30 mai. 2022.

CRC-RS. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Normas Brasileiras de Contabilidade.** Disponível em: <[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_normas\\_auditorias\\_pericia.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_normas_auditorias_pericia.pdf)> Acesso em 30 mai. 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil. Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas 2000. 510 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 510 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática.** 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 770 p.

D'AIUTO, Melissa Ferraz. **O desenvolvimento do setor de Shopping Center no Brasil.** Rio de Janeiro, 2013. Monografia, 48 p. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1991/1/MFD%27Aiuto.pdf>> Acesso em 2 nov. 2022.

DRUMMOND, Daniela Fernandes Matheson. **Os Impactos da Crise Econômica de 2014 no mercado de Shopping Centers no Brasil.** 2019. xx f. Monografia de Conclusão de Curso - Departamento de Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.econ.pucRio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Daniela\\_Fernandes\\_M\\_Drummond\\_Mono\\_19\\_1.pdf](http://www.econ.pucRio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Daniela_Fernandes_M_Drummond_Mono_19_1.pdf)> Acesso em 30 out. 2022.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** 9ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <[https://www.academia.edu/12313879/141709969\\_FLICK\\_Uwe\\_Introducao\\_a\\_pesquisa\\_qualitativa\\_1](https://www.academia.edu/12313879/141709969_FLICK_Uwe_Introducao_a_pesquisa_qualitativa_1)> Acesso em 30 mai. 2022.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria.** 4ª. Edição atualizada. São Paulo, editora Atlas S/A, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão: Controle Interno, risco e auditoria.** São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2013.

HOOG, Wilson Alberto Zappa; CARLIN, Everson Luiz Breda. **Manual de Auditoria Contábil.** 3ª. Ed. Curitiba: Juruá, 2009. 385 p.

HOPE, Warren T. **Introdução ao gerenciamento de riscos.** Rio de Janeiro: Funenseg, 2002.

JUND, Sérgio. **Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e questões: estilo ESAF, UnB e outras bancas examinadoras.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006, 920 p.

JUNIOR, Jean Carlos Martins Santana. **Auditoria interna como ferramenta de gestão para tomada de decisão.** 2019. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Ciências Contábeis – Uniderp, Campo Grande, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/30231/1/TCC++AUDITORIA+INTERNA+COMO+FERRAMENTA+DE+GEST%C3%83O+PARA+TOMADA+DE+DECIS9>> Acesso em 6 mai. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 776 p.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro [et al.]. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados [livro eletrônico]: administração e contabilidade.** São Paulo. Editora Mackenzie, 2017. 107 p. Disponível em: <[https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upmhigienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upmhigienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf)> Acesso em 1 out. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILITE, Julia Graciele Bueno. **Controle Interno Em Empresas Receptoras De Grãos Da Cidade De Tupanciretã-RS.** 2013. Artigo. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/Julia-Graciele-Bueno-Milite.pdf>> Acesso em 1 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional.** São Paulo: Thomson, 2003. 528 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/24039911/Cl%C3%B3vis\\_Lu%C3%ADs\\_PadoVeze](https://www.academia.edu/24039911/Cl%C3%B3vis_Lu%C3%ADs_PadoVeze)> Acesso em 1 out. 2022.

PARENTE, Juracy Gomes. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. v. 1. 470 p.

PEREIRA, Ariany da Conceição. SILVA, Albenio Cirilo da. **Controladoria: A Contribuição de controle interno para agilizar os processos nas micros e pequenas empresas**. 2021. Artigo. Disponível em: <<https://univisa.edu.br/wp-content/uploads/2022/03/Ariany-TCC-definitivo-ap%C3%B3s-banca.pdf>> Acesso em 1 out. 2022.

PERES, Tatiana Bonatti. **Shopping center**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1ª. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/235/edicao-1/shopping-center>> Acesso em 1 out. 2022.

RIBAS, Ruy Tadeu Manbrini; OLIVO, Luís Carlos Cancellier. **Adoção de métodos científicos como componente metodológica e sua explicitação nas dissertações publicadas entre 2010 e 2014 de um programa de pós-graduação em administração**. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 44, p. 81-90, abril 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p81>> Acesso em 3 out. 2022.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria Fácil**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 568 p.

SILVA, Micaela Santos Ramos da. **Auditoria interna e sua importância para as organizações**. Artigo. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANI%20MA/19099/1/TCC%20II%20MICAELA.pdf>> Acesso em 1 jun. 2022.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2013. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/151cs8>> Acesso em 1 out. 2022.