

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AUDITORIA INTERNA: A SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Kênia Luzia Vieira  
Elder Gomes Ramos  
José Arilson de Souza**

### **RESUMO**

O planejamento estratégico busca o mapeamento do caminho a ser perseguido. Este estudo teve como objetivo analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações. Utilizou-se estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. O método de pesquisa, foi adotada a entrevista por acessibilidade, com roteiro semiestruturado que foi aplicada ao (a) gestor (a) de 1 (um) supermercado da cidade de Cacoal/RO. A coleta de dados aconteceu no mês de agosto de 2019. E, no tratamento dos dados a análise de conteúdo. Com base no estudo realizado junto ao supermercado no processo de planejamento estratégico, notou-se que, o que levou a empresa a optar pelo planejamento estratégico, foi o fato de considerar primordial para a empresa ter um norte a se seguir, uma vez que direciona a empresa dentro do longo prazo. Sendo realizado análise do desenvolvimento do processo de plano estratégico ao final de cada ano. Porém, os resultados indicaram que a análise dos processos de planejamento estratégico atendeu aos objetivos propostos, pois ficou demonstrado que o supermercado possui a preocupação de estar sempre se planejando. Enquanto que a análise de como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, visto que ficou evidente que ainda é considerado um pouco incipiente, tendo em vista por parte do (a) entrevistado (a), a pouca informação a respeito da auditoria interna no momento atual. Percebeu-se também, uma possível participação de terceiros nas decisões da empresa. Assim, os resultados demonstraram que a empresa faz uso do planejamento estratégico, já quanto ao departamento de auditoria interna, ainda não possui, mas que já está em fase de implantação.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Organizações, Auditoria Interna.

### **INTRODUÇÃO**

No ambiente empresarial, o planejamento estratégico consiste numa ferramenta de gestão necessária as entidades que almejam o crescimento econômico procurando identificar os perigos e oportunidades que rodeiam a organização. Uma vez que, com os objetivos e as metas traçadas, o planejamento estratégico exige fazer saber a todos aqueles envolvidos quais sejam os seus intentos e quais os caminhos a percorrer para que se atinja o comprometimento de todos a fim de que se torne viável atingir as metas programadas. E pelo fato de trabalharem em busca de um objetivo único, os colaboradores acabam criando um senso de pertencimento que podendo chamar de consciência coletiva que fortalece o trabalho da equipe rumo a melhores resultados. E isso só se torna realidade porque todas as ações feitas para o planejamento têm em vista conhecer a identidade e o potencial que a empresa possui, e assim poder utilizá-lo de forma tal, que os objetivos sejam alcançados (SCHOTTEN *et al*, 2019).

Nesse sentido, o planejamento estratégico tem o intuito de direcionar os membros de uma empresa para seguir uma direção, para se atingir e tornar concreto os objetivos traçados no presente, buscando sempre melhorias no longo prazo e a manutenção da empresa no presente cenário empresarial.

Na visão de Hames (2004), para vencerem os desafios e adotarem a melhor decisão, as organizações precisam estabelecer e manter um sistema de controle de modo a abarcar um processo de planejamento, de forma a assegurar a gestão a integridade da empresa. O trunfo para a solução destes enigmas pode estar na adoção de auditorias internas. Esta atividade deve

mudar constantemente, de modo a acompanhar a evolução da empresa e nunca perder o foco no interesse da gestão.

Com base no exposto, a problemática do presente estudo buscou responder a seguinte questão. Como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações?

Desse modo, o objetivo geral do presente estudo consistiu em analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações. Tendo como objetivos específicos: a) identificar as práticas utilizadas pelas organizações que visem o planejamento estratégico; b) identificar as ações da auditoria interna por parte das organizações; e c) analisar como ocorre os métodos de planejamento estratégico de auditoria interna.

Esta pesquisa torna-se importante, em virtude de abordar um assunto que tem provocado acaloradas discussões no meio empresarial. Uma vez que, almeja também o planejamento estratégico e a auditoria interna, que levará os (as) gestores (as) a analisarem suas práticas diante de um mercado que exige cada vez mais melhorias para poder enfrentar a concorrência acirrada.

Para a consumação dessa pesquisa, foi adotado o estudo exploratório - descritivo, com pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa, trazendo como método o dedutivo. Quanto ao método de pesquisa, foi adotada a entrevista por acessibilidade, com roteiro semiestruturado que foi aplicada ao (a) gestor(a) de 1 (um) supermercado da cidade de Cacoal/RO. A coleta de dados aconteceu no mês de agosto de 2019. Com relação ao tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo.

Com base no estudo realizado junto ao supermercado no processo de planejamento estratégico, notou-se que, o que levou a empresa a optar pelo planejamento estratégico, foi o fato de considerar primordial para a empresa ter um norte a se seguir, uma vez que direciona a empresa dentro do longo prazo. Com relação se há alguma análise do desenvolvimento do processo de plano estratégico ao final de cada ano, foi relatado que sim, e que a análise dos resultados obtidos, costumam ser excelentes. Sendo realizadas reuniões para a avaliação dos resultados com todos os envolvidos.

Os resultados indicaram que a análise dos processos de planejamento estratégico atendeu aos objetivos propostos, pois ficou demonstrado que o supermercado possui a preocupação de estar sempre se planejando, para poder nortear as suas decisões cotidianas, sempre focando numa visão de futuro na empresa. Enquanto que a análise de como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, visto que ficou evidente que ainda é considerado um pouco incipiente, tendo em vista por parte do (a) entrevistado (a), a pouca informação a respeito da auditoria interna no momento atual. Percebeu-se também, uma possível participação de terceiros nas decisões da empresa. Assim, os resultados demonstraram que a empresa faz uso do planejamento estratégico, já quanto ao departamento de auditoria interna, ainda não possui, mas que já está em fase de implantação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica da presente pesquisa é composta por 4 (quatro) temas, sendo eles: a) planejamento estratégico; b) as organizações no processo de planejamento; c) a auditoria interna; e d) planejamento estratégico e auditoria interna.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento consiste no desenvolvimento de um programa que busca atingir tanto os objetivos quanto as metas organizacionais, levando em consideração a escolha desse ou daquele curso de ação, a escolha antecipada do que deve ser realizado e a maneira de como a ação deve ser realizada (FASCINA, 2013).

O processo de planejamento estratégico busca o mapeamento do caminho a ser perseguido até ter a certeza dos resultados almejados e direcionar os esforços para a sua plena e realização por meio da gestão estratégica (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Teixeira e Alonso (2014), o planejamento estratégico busca as medidas consideradas positivas que uma entidade pode adotar no que concerne ao ambiente em que ela faça parte, por meio de análise interna e externa para conhecer melhor o referido ambiente, onde procura-se encontrar pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, tomar conhecimento das ameaças e oportunidades.

Nesse sentido, Baggio e Lampert (2010), descrevem que o diagnóstico estratégico é a verificação do ambiente externo e interno da empresa. Principia-se pela análise do ambiente externo, onde prioriza-se o conhecimento das ameaças e oportunidades:

- ✓ **Ameaças** - são situações externas desfavoráveis e que a organização não consegue controlá-las e com tendência a exercer influência negativa do desempenho organizacional. Tais ameaças, tanto poderão ser evitadas como transformadas em oportunidades, desde que se consiga ter conhecimento sobre elas em tempo hábil;
- ✓ **Oportunidades** - ao contrário das ameaças, oportunidades são situações externas favoráveis e que a organização não as controla e que por sua vez exerce influência positiva no desempenho empresarial.

Ao identificar-se os pontos fracos, os pontos fortes, bem como iniciativas promissoras presentes na empresa, podem-se fazer uma análise do ambiente interno dessa organização:

- ✓ **Ponto fraco** - é aquele que representa inadequação da organização, colocando-a em desvantagem operacional. Pode-se dizer que nesse caso, a organização está em pior situação do que seus concorrentes;
- ✓ **Pontos fortes** - são aqueles considerados características ativas e internas da organização que lhe atribuem determinadas vantagens competitivas no tocante a concorrência. Nesse caso, pode-se afirmar que a organização está em situação favorável em relação aos seus concorrentes.

Para Virti (2013), o planejamento estratégico é de suma importância para a vida das organizações e para a realização das intenções organizacionais. Ele demonstra a situação atual em que a empresa se encontra, permite a identificação das dificuldades a serem vencidas no ambiente em que ela está inserida, além de apontar as vantagens que ela possui. Pode-se afirmar que o planejamento estratégico serve como um guia que permite enxergar as melhorias que a empresa precisa implantar para permanecer em um mercado cada vez mais acirrado.

Santos (2010), enfatiza ser primordial para a sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja colocado em prática respeitando a forma lógica. Faz-se necessário que a empresa demonstra possuir uma visão nítida, coerente e estimulante tendo sempre em vista as metas e os objetivos traçados, levando em consideração não apenas o mercado e o produto, mas estar atenta também quanto ao aspecto financeiro. Caso não existam as metas e os objetivos a empresa ficará desorientada e o risco de não obter o sucesso almejado é muito elevado.

As entidades devem planejar para coordenar as atividades de forma consciente, adotando medidas formais em conjunto, sem esquecer a importância a longo prazo de forma que a cultura interna seja enriquecida, que permite a organização a exercer controle sobre ela, moldando o futuro sempre considerando a coletividade. Nesse contexto, faz-se necessário que

as etapas sejam controladas de maneira que elas sejam realizadas corretamente e sequencialmente, assegurando qualidade, exatidão e integridade (BORN, 2012).

## **2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO**

De acordo com Baggio e Lampert (2010), planejamento representa atividades que faz com que as organizações identifiquem as necessidades de interferir no processo dos acontecimentos e contribuir para originar o futuro, de encarar fatos futuros conhecidos ou previsíveis e de administrar eventos e recursos entre si.

Segundo Santos (2010), antes de iniciar a organização de uma empresa, devem ser criados planos que definam propósitos e caminhos para as atividades, tais como: liderança e controle. É com um planejamento bem elaborado que se tem a chave de uma administração promissora, já que ele é uma gerência essencial, seja qual for o tipo de organização que esteja gerenciando.

O planejamento é indispensável para que se possa adotar um programa de trabalho na entidade e também para que o trabalho seja executado de forma eficiente, já que se espera alcançar resultados positivos, além de ajudar no processo de tomada de decisões dentro de uma organização (HAMES, 2004).

É com base no planejamento, que as organizações têm acesso a uma visão holística de seus processos, além de identificar os colaboradores que fazem parte do meio. Ao fazer uso do plano de estratégias, a empresa tende a adquirir melhores resultados, onde as demandas necessárias são identificadas e facilita a alocação dos recursos. Nesse contexto, os gestores são beneficiados pelo fato de conseguirem com maior rapidez, as trocas de informações entre seu quadro funcional. Por meio do planejamento estratégico, a empresa localiza e soluciona problemas que até então eram desconhecidos por ela (CRUZ *et al*, 2017).

Cabe ressaltar que decidir consiste numa tarefa que exige muito de um gestor, pois, em grande parte, ao efetuar as tomadas de decisões, elas contemplam objetivos variados. Ao se planejar, controlar e organizar precisa-se levar em consideração as decisões adotadas. É por meio do processo decisório de uma empresa representada por atos e pensamentos que nortearão o gestor a fazer a melhor escolha. Daí, a importância que o auditor vem desempenhando papel importante dentro do processo decisório, uma vez que tem conhecimento detalhado das áreas, contribuindo com a gerência na adoção de melhorias. A auditoria interna exige cautela ao ser realizada onde o auditor, precisa avaliar toda a empresa, utilizando as técnicas adequadas para cada área, com o intuito de ajudar aqueles que tomarão as decisões para que optem por uma solução segura em determinado momento (SILVA; VIEIRA, 2015).

## **2.3 A AUDITORIA INTERNA**

Segundo Vasconcelos e Pereira (2004), anteriormente ao século XIX, a auditoria interna consistia na busca de erros e fraudes, focalizada numa ênfase punitiva. Atualmente, a auditoria interna passou a ter uma nova visão na sua aplicação, tornando-se um suporte importante, colaborando para o aumento tanto do controle como da eficiência da organização.

De acordo com Amaral e Bertegani (2018), o trabalho da Auditoria Interna está composto em etapas, enfocando os aspectos técnicos, objetivo, sistemático e disciplinado, e tendo por objetivo efetuar a agregação de valor ao resultado da empresa, oferecendo subsídios para a melhoria dos processos, tanto da gestão como dos controles internos, valendo-se da recomendação de soluções no que se refere a não conformidade destacadas nos relatórios. Desse modo, a auditoria interna constitui-se numa ferramenta que traz validade para as informações e ao mesmo tempo assegura que os controles internos sejam eficazes.

Com a ampliação dos mercados e o aparecimento de grandes organizações surgiram a necessidade de mudanças estruturais, ou seja, o fortalecimento interno dessas organizações, com normas e procedimentos para o gerenciamento e operação dos processos corporativos e adoção de meios mais eficientes de controle, de forma a diminuir a dependência de supervisão do gestor. A contar deste momento histórico, como nascimento das grandes organizações as quais substituíram as empresas familiares, a atividade de auditoria interna ganhou relevância passando a ser mais divulgada no seio das empresas (LÉLIS; PINHEIRO, 2012).

A auditoria interna é exercida por um profissional pertencente ao quadro da empresa, ou seja, o auditor interno é um colaborador da empresa, responsável por identificar os pontos vulneráveis para que a empresa possa efetuar mudanças pontuais para as corrigir as falhas detectadas. O auditor interno deve observar os aspectos tradicionais da empresa, bem como a sua política, legislação, eficiência, entre outros. No entanto, o profissional dedicado a auditoria além da competência, deve possuir um bom comportamento, pois vai trabalhar com assuntos que exigem confidencialidade, sendo que nesse caso deve possuir uma conduta bem discreta, além de possuir integridade moral, ser imparcial, possuir equilíbrio emocional e ter um bom relacionamento (CREPALDI; BIANCHI, 2015).

Para Oliveira e Gomes e Porto (2012), cabe salientar que os auditores internos pelo fato de permanecerem mais tempo dentro da empresa, os mesmos, tendem a fazer um planejamento mais amplo das atividades, facilitando o acompanhamento de todos os processos e efetuando averiguações periódicas dos fatos e atos que acontecem na empresa. Na verdade, a auditoria interna possui vantagem e desvantagem, e para exemplificar a desvantagem pode-se citar a influência das amizades adquiridas pelo convívio maior do auditor com a organização, que poderá levar ao comprometimento do desenvolvimento das atividades.

A auditoria interna propicia análise, apreciações, recomendações, informações e sugestões, no tocante as atividades focadas, abrangendo a promoção do controle eficaz com base no menor custo possível, uma auditoria pode e deve identificar os pontos considerados fracos e fortes da empresa, indicar onde se deve reduzir gastos de uma forma precisa e documentada a fim de que sua solução seja acatada pela empresa. Pelo fato da auditoria possuir função única e exclusiva que é trazer benefício para a empresa, colaborando com um controle absoluto do patrimônio da entidade (JUNIOR; BERNARDES; MIRANDA, 2015).

Com a aplicabilidade da auditoria interna nas organizações, os dados inseridos nos sistemas fiscais, contábeis, tributários, pessoais e comerciais se revelam confiáveis e seguros. Além disso, pode-se confirmar que a concretização do trabalho de auditoria e entrega dos relatórios compostos de observações retificadoras e posicionamento dos auditores ajudam os administradores das entidades a controlar da melhor forma possível aquilo que se propõe obedecendo as normas de auditorias, bem como a verificação de erros e possíveis irregularidades, atos ilegais, desfalques e fraudes (ROSA; MOREIRA; HARANO, 2018).

É importante que o trabalho de auditoria interna produza resultado eficiente e eficaz, para isso faz-se necessário planejar com antecedência, com o objetivo de livrar-se de situações indesejadas a realizar um trabalho a contento, de maneira a facilitar uma tomada de decisão eficaz (HAMES, 2004). Por meio das informações que a auditoria interna recolhe de uma empresa, ganha-se mais facilidade em se manter um controle diante de tal, possibilitando ganhos tanto em termos qualitativos quanto quantitativos (SANTOS; SILVA, 2019).

## **2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AUDITORIA INTERNA**

Para Hames (2004), a auditoria interna é uma atividade que além de envolver a área operacional, envolve também a área administrativa. Daí, a importância de o auditor interno



trabalhar de forma colaborativa com os profissionais da administração, levando-se em consideração a consonância dos objetivos para que consiga alcançar tanto a eficiência, quanto a eficácia das rotinas e atividades executadas.

De acordo com Pereira (2018), a auditoria interna consiste em formas para verificar e controlar a situação da empresa, onde procura-se preservar a qualidade e a segurança. Auxiliando os gestores a identificar seus riscos e adotar medidas para encará-los com maior segurança. É uma atividade que busca observar, fazer questionamentos quando for necessário e solicitar mudanças, tendo clarezas suficientes para chegar a uma conclusão. Analisar documentos e checar dados em procura de possíveis erros e fraudes, estabelecendo uma comparação com as auditorias realizadas anteriormente.

Conforme Vasconcelos e Pereira (2004), a auditoria interna constitui numa tecnologia contábil que auxilia e apoia, já que os frutos de seu trabalho influenciam diretamente para a formulação dos planos organizacionais. Quanto maior a empresa, maior a diversificação de produtos e organizações complexas, maior a necessidade da presença da auditoria interna, já que a mesma possui uma ação bem abrangente no universo da empresa.

Amaral e Bertegani (2018), dizem que o auditor interno tem atribuições essenciais para a empresa, pois oferecem dados e informações tecnicamente bem produzidos de maneira sistemática, que se referem às atividades para cujo acompanhamento e supervisão o administrador não tem condições de efetuar; e ela executa através de exames, sendo eles: adequação e eficácia dos controles; integridade e confiabilidade das informações, registros e sistemas criados para conseguir a observância das políticas, das metas, dos planos, dos procedimentos, das leis, das normas e regulamentos, e da sua efetiva aplicação pela organização.

Contudo, a criação do departamento de auditoria interna vai depender de alguns fatores, como a cultura predominante na organização, as características do negócio e a saúde financeira da empresa. O departamento precisa fazer parte do planejamento estratégico da organização, para reunir as condições de concluir suas tarefas que é servir de assessoramento para a administração (CREPALDI; BIANCHI, 2015).

Soares e Catapan e Meza (2019), afirmam que o planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que deve ser implantado através de etapas para assegurar a eficácia das diretrizes estabelecidas. O emprego de uma metodologia que assegura a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro e diretrizes táticas em nível de áreas para poder conseguir muita efetividade que contemple toda a instituição constituindo na essência do processo. Ademais, ao se responsabilizar pela elaboração e análise de modelos e sistemas de informação de natureza orçamentária, a auditoria interna passa a ser também a responsável pelas melhorias das ações administrativas.

Indubitavelmente a auditoria interna possui o status de grande ferramenta de gestão, todavia, para isso é preciso conhecer as modalidades de ferramentas à disposição, efetuar uma avaliação cuidadosa das informações colhidas pela auditoria e analisar os pontos fortes e fracos da empresa (SILVA; VIEIRA, 2015).

É evidente que a auditoria tem por excelência a apresentação de informações e levantamentos levando em consideração os mais diversos quadros de atuação no interior da organização, de forma que aumente a confiança dos proprietários e sócios encorajando-os para a tomada de decisão, bem como planejar novos objetivos para a entidade, além de manter à eficácia de maneira a não prejudicar os resultados apresentados (MENDES *et al.*, 2017).

Oliveira e Gomes e Porto (2012), ressaltam que a atualização do auditor torna-se indispensável, pois o mesmo precisa trabalhar com visão voltada para o futuro e não se prender apenas aos erros referentes ao passado, o auditor deve manter-se sempre vigilante as constantes alterações e aumento das exigências de mercado e além de tudo apresentar um trabalho que contemple a ética profissional.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção aborda sobre a estrutura metodológica que foi empregada para chegar aos objetivos estabelecidos. Assim, a metodologia empregada contemplou de forma simultânea a abordagem qualitativa, com estudo de campo e tendo como técnica de pesquisa a entrevista.

E, no que concerne aos objetivos abordou-se o estudo exploratório-descritivo. Gil (2008), diz que as pesquisas exploratórias trazem por finalidade a procura pelo desenvolvimento, esclarecimento e alternância dos conceitos e ideias, considerando a criação de problemas mais claros ou suposições pesquisáveis para estudos que ainda virão. As pesquisas exploratórias são aumentadas com a finalidade de atingir a visão do todo, de maneira a aproximar sobre certos fatos.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é tratada como a pesquisa que direciona na observação, no registro, na análise e também na ordenação de dados, sem dirigi-los, ou seja, sem causar influência daquele que pesquisou, procurando achar a frequência com que um elemento aparece, sua natureza, suas qualidades, bem como suas causas e suas interações com os demais fatos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi classificada como sendo bibliográfica e pesquisa de campo trazendo uma abordagem qualitativa. Pode-se dizer que a pesquisa de campo é aquela usada como intuito de atingir informações/conhecimentos que se referem a um problema para o qual está se a procura de uma resposta, ou pode ser de uma hipótese que se almeja comprovação, ou ainda, encontrar outros elementos ou quais afinidades existem entre eles (PRODANOV; FREITAS, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Desse modo, a pesquisa qualitativa ofereceu a oportunidade de analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações.

No tocante ao método de pesquisa, se estabeleceu como dedutivo. Para Kauark e Manhães e Medeiros (2010), o método dedutivo procura racionalizar ou harmonizar ideias em sentido que valoriza a interpretação, sendo mais valorizado que o teste de caso a caso, ou seja, utiliza-se a dedução e raciocínio que vai do todo para o particular. Segundo Gil (2008), diz que o referido método dedutivo a contar de princípios aceitos como verdadeiros e indiscutíveis além de permitir atingir resultados de forma essencialmente formal, isto é, em virtude que tem como base apenas na sua lógica.

Quanto ao método de pesquisa, foi escolhida a entrevista por acessibilidade. A coleta de dados foi alcançada por meio de entrevista (Apêndice A), por meio de um roteiro semiestruturado que foi organizado a partir dos objetivos escolhidos de acordo com o referencial teórico estudado. Minayo (2011), diz que a entrevista é centrada numa conversa abarcando o entrevistador e o entrevistado, ou vários interlocutores, controlada de forma ativa pelo entrevistador. Essa tem como fim, produzir informações adequadas para um objeto de estudo, e o questionamento por parte daquele que entrevista, com assuntos igualmente ligados com o objetivo de alcançar a essa finalidade.

A pesquisa foi realizada em 1 (um) supermercado do município de Cacoal/RO. Para tanto, o público alvo da pesquisa foi o (a) gestor (a), e o objeto de análise consistiu em analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações. Realizou-se uma entrevista (Apêndice A) com o (a) gestor (a), sendo que a coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2019.

Para o tratamento dos dados foi escolhida a análise de conteúdo, que representa uma das técnicas de levantamento de dados, em que se faz uso de textos, informações já captadas, falas, ou seja, é feita posterior a coleta. Gerhardt *et al* (2009), dizem que a análise de conteúdo é um

meio de pesquisa dotada de algumas características metodológicas: a objetividade, a sistematização e a inferência.

Por fim, a análise das informações colhidas com a entrevista foi comparada de maneira qualitativa com o referencial teórico em estudo. Foram empregados recursos gráficos para que se pudesse apresentar os dados finais como emprego de programas de editor de texto.

## **4ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresenta-se os resultados da atual pesquisa, bem como a análise dos próprios de acordo com o referencial teórico. Sendo constituído em 2 (duas) subseções, os resultados obtidos serão demonstrados tomando por base a seguinte ordem: a primeira 4.1 apresenta sobre planejamento estratégico nas organizações; e a segunda 4.2, auditoria interna nas organizações.

### **4.1 –PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**

A análise dos dados adquiridos com a entrevista foi realizada de forma qualitativa de acordo com o referencial teórico abordado, o qual permitiu analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações que estão sendo desenvolvidos por 1 (um) supermercado no município de Cacoal/RO.

O primeiro assunto abordado pela atual pesquisa refere-se a questão do que levou a empresa a optar pelo planejamento estratégico. Assim, o (a) gestor (a) entrevistado (a) respondeu que considera primordial para a empresa ter um norte a se seguir, uma vez que direciona a empresa dentro do longo prazo. Com base no exposto Porto (2006), reforça que o planejamento estratégico pode ser visto como o resultado gerado pela ação gerencial e que através dela o gestor pode definir rumos que a empresa deve perseguir, visualizando o futuro, de maneira a manter uma constante sintonia em seu ambiente, facilitando atingir os resultados esperado.

Com relação se foi realizado uma busca por medidas consideradas positivas em que uma entidade pode adotar no que concerne ao ambiente em que ela faça parte, por meio de análise interna e externa para conhecer melhor o referido ambiente. Ou seja, onde procurou-se encontrar pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, tomar conhecimento das ameaças e oportunidades, o (a) entrevistado (a) respondeu que sim, que foi analisado e que está sendo colocado em prática os resultados obtidos por meio da análise interna e externa.

Cruz *et al* (2017), dizem que o planejamento se torna indispensável dentro das organizações que procuram manter-se no mercado, além de tornar a empresa mais competitiva. É por meio de planejamento adequado que se notam seus pontos fortes e fracos da organização, somando na busca de constante melhoria nas atividades. Nesse sentido, o planejamento revela-se uma ferramenta bastante poderosa que as empresas utilizam para alcançar os resultados traçados.

Quando questionado (a) em considerando o processo de definição de estratégias, se a empresa se deparou com algum tipo de dificuldade, o (a) respondente relatou que não, e que as estratégias foram bem elaboradas e executadas. No que refere a qual setor é responsável pelo controle do desempenho/resultado alcançado com o planejamento estratégico, descreveu-se que é realizado por meio de comitê específico. Com relação se há alguma análise do desenvolvimento do processo de plano estratégico ao final de cada ano, foi relatado que sim, e que a análise dos resultados obtidos, costumam ser excelentes. Perguntou-se, são realizadas reuniões para a avaliação dos resultados, foi respondido que sim, e que é realizada com todos os envolvidos.



Silva e Pastor e Stábile (2015), relatam que o planejamento estratégico deve contemplar a empresa como um todo. Se a informação deixa de chegar com clareza a todos os envolvidos na organização, gera perda de consenso entre os executivos e suas equipes, criando divergência quanto a interpretação da informação, resultando em prejuízo quanto ao atingimento dos objetivos que foram estabelecidos.

Com relação ao entendimento, foi selecionado uma opção de resposta para cada afirmativa abaixo, classificando em ordem de importância: 1. Concordo Totalmente / 2. Concordo / 3. Indiferente / 4. Discordo / 5. Discordo Totalmente / 6. Desconheço, conforme demonstra a figura 1:

<b>1. Concorda que haja planejamento estratégico.</b>	<b>1</b>
<b>2. Existe designação formal dos responsáveis pelo alcance de metas, ações e objetivos.</b>	1
<b>3. Na elaboração do planejamento estratégico foram ouvidas sugestões dos diversos setores da empresa.</b>	1
<b>4. A implementação do primeiro planejamento estratégico representou uma mudança inovadora nas práticas de gestão em relação ao que vinha sendo praticado até então (antes de ter sido implantado o primeiro plano formal).</b>	1
<b>5. A maioria dos servidores consegue relacionar o trabalho desenvolvido com o alcance dos resultados do planejamento.</b>	2
<b>6. Os procedimentos do sistema de planejamento e auditoria interna estão normatizados e publicados.</b>	1
<b>7. Atualmente é utilizado efetivamente sistema informatizado para monitoramento do plano estratégico.</b>	2
<b>8. Existem procedimentos para garantir a qualidade da informação sobre resultados alcançados prestados pelos setores.</b>	1
<b>9. A empresa participa do programa de avaliação continuada ou outro programa de avaliação externa.</b>	2
<b>10. A alta administração se mostra envolvida e apoia o processo de planejamento e auditoria interna.</b>	1
<b>11. Uma das grandes dificuldades do monitoramento e avaliação é a definição e mensuração dos indicadores de desempenho.</b>	1
<b>12. Existe resistência à mudança pelos servidores, especialmente no que tange à adoção de ferramentas de monitoramento de desempenho.</b>	1
<b>13. O plano estratégico atualmente vem sendo monitorado e avaliado sistematicamente.</b>	1
<b>14. Os resultados alcançados após institucionalização do sistema de planejamento e auditoria interna foram muito melhores que os resultados apurados em programas/ações anteriores à institucionalização do sistema.</b>	1
<b>15. O processo de planejamento e auditoria interna é satisfatório e efetivo.</b>	1
<b>16. Considera importante trabalhar com uma visão a longo prazo no que se refere ao planejamento estratégico.</b>	1
<b>17. Na sua visão o auditor interno trabalha de forma colaborativa com os profissionais da administração, levando-se em consideração a consonância dos objetivos para que consiga alcançar tanto a eficiência, quanto a eficácia das rotinas de atividades executadas.</b>	1

**Figura 1** – Com relação ao entendimento do (a) gestor (a)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Analisando a figura 1, notou-se que ocorreu uma predominância na opção “1. concordo totalmente” o que demonstra que há uma grande concordância nestas questões, caracterizando um sistema adequado. Já, as respostas obtidas na questão 5, na questão 7 e na questão 9 foram “2. concordo” significa que o sistema é adequado podendo ser aperfeiçoado.

O ato de planejar aumenta o comprometimento das pessoas, e para que o planejamento seja a contento, é preciso investir em treinamentos, substituições, transferências, avaliações, e outros atos julgados importantes. Tais mudanças podem ser melhoradas com a utilização de tecnologias que contribuam para o ganho dos conhecimentos e acréscimo de novas maneiras de executar as tarefas. O sistema da organização sofre alteração quanto as responsabilidades, aos

níveis de autoridade, à técnica de descentralização do poder, e à maneira de interação entre as pessoas (BORN, 2012).

A empresa se beneficia da especialização, priorizando a habilidade que traz cada colaborador, de modo que consiga extrair o melhor aproveitamento de cada um, observando aonde ele demonstra melhor desempenho, e para que o processo de controle seja bem feito, faz-se necessário envolver uma pessoa da alta administração que faça o controle parcial e o controle por comparação de resultados, e diferenciar as atividades, para valorizar e ter um acompanhamento no tocante a produção com base em cada atividade e as dificuldades apresentadas (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

## **4.2 –AUDITORIA INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

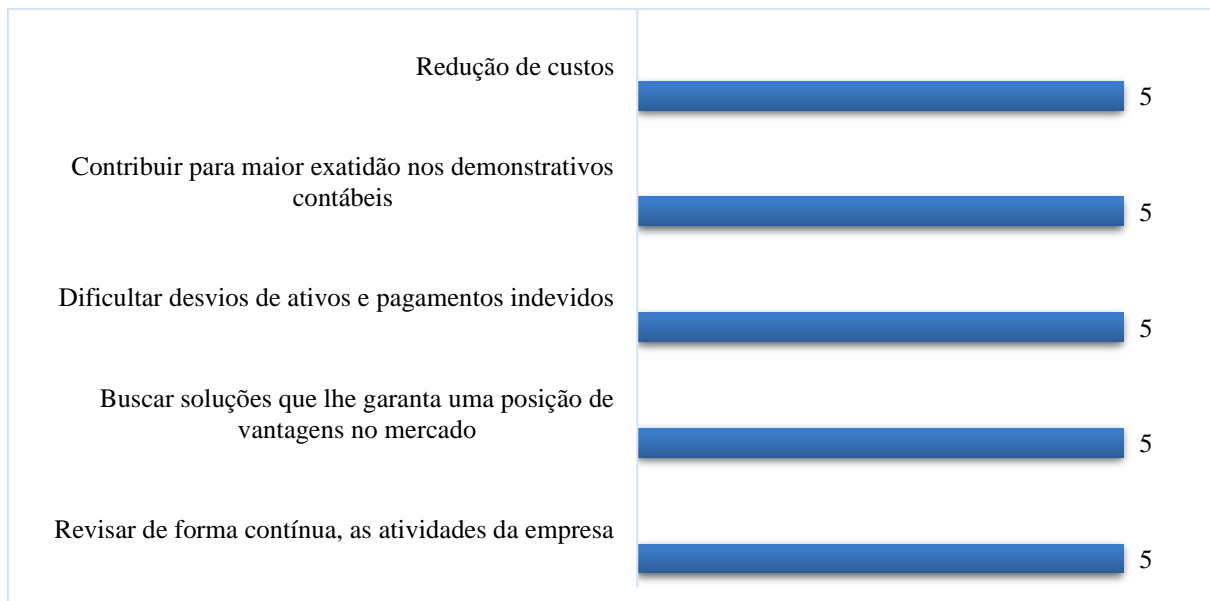
Com relação ao porte da empresa, o (a) gestor (a), respondeu que considera de porte médio. Perguntado (a) se a empresa possui auditoria interna foi relatado que não, pois segundo o (a) entrevistado (a) cada setor está encarregado de cuidar da sua parte no que concerne a empresa.

Questionou-se também a não existência do departamento de auditoria interna na empresa, foi descrito por ele (a) que no momento não existe devido ao porte da empresa, mas que visam a implantação de um departamento de auditoria interna na empresa, com tempo previsto para a implantação de 2 até 3 anos, pois acredita que com a implantação do departamento os resultados podem ser mais satisfatórios. Embora no momento o (a) gestor (a) conhecer parcialmente as funções da auditoria interna.

Segundo Oliveira e Gomes e Porto (2012), no mundo atual onde predomina uma constante mudança, mais do que nunca o administrador precisa buscar constantes atualizações envolvendo nas mais diversas variáveis, principalmente no tocante a globalização e a competitividade, somente assim conseguirá diferenciar-se dentro do atual mercado. Vale salientar que a globalização traz duas vertentes, por um lado ela cria oportunidades para que as empresas cresçam no mercado, e do outro lado apresenta extrema exigência, já que requer que as empresas procurem aprimoramentos frequentemente.

Segundo Silva (2008), a auditoria interna exerce um papel relevante dentro da organização, representa uma atividade independente e assessora à administração, focada na avaliação, eficiência e eficácia dos sistemas gerenciais. Tem como objetivo constatar falhas nos processos, procura corrigir e desenvolver com o intuito de melhorar as operações efetuadas pela empresa, procura também verificar se as políticas, metas e os objetivos estão sendo atingidas.

Em meio aos benefícios que a auditoria interna pode proporcionar para empresa, foi avaliado entre 1 a 5, sendo 1 menos significativa e 5 mais significativa, conforme evidencia a figura 2:



**Figura 2** – Em meio aos benefícios que a auditoria interna pode proporcionar para empresa

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Por meio da visualização gráfica da figura 2, é visível que foi unânime a resposta “5 mais significativa” o que demonstra os benefícios que a auditoria interna pode proporcionar para empresa. Sendo considerado um departamento adequado.

Na visão de Hott e Monteiro (2016), a auditoria interna é um instrumento usado para que haja um amplo controle por parte dos gestores, valendo-se de atividades que ajuda a administração como um meio de verificar se os processos internos bem como as políticas adotadas pela organização, além dos sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo seguidos de forma satisfatória e que as transações realizadas condiz contabilmente de acordo com os critérios pré-estabelecidos, permitindo-lhes conduzir com segurança a tomada de decisão sobre as transações empresariais, sendo que constitui no mercado competitivo um fator positivo pra a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral analisar como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações.

Diante de um mercado onde cada vez mais concorrido, as estratégias adotadas pelas empresas, passam a ser um diferencial competitivo e indispensável a própria sobrevivência. Pois o fato de adotarem as ferramentas do planejamento estratégico dentro da organização, favorece uma concepção tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo da empresa, e desse modo um melhor aproveitamento das chances oferecidas pelo mercado. No entanto, o planejamento estratégico representa uma dentre as competências da administração a longo prazo, tendo em vista a realização dos objetivos e das metas traçadas pela organização.

Com base no estudo realizado junto ao supermercado no processo de planejamento estratégico foi constatado que, o que levou a empresa a optar pelo planejamento estratégico, foi o fato de considerar primordial para a empresa ter um norte a se seguir, uma vez que direciona a empresa dentro do longo prazo. E, com relação se foi realizado uma busca por medidas consideradas positivas em que uma entidade pode adotar no que concerne ao ambiente em que ela faça parte, por meio de análise interna e externa para conhecer melhor o referido ambiente. Ou seja, onde procurou-se encontrar pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, tomar

conhecimento das ameaças e oportunidades, constatou-se que foi analisado e que está sendo colocado em prática os resultados obtidos por meio da análise interna e externa.

Considerando o processo de definição de estratégias, a empresa não se deparou com nenhum tipo de dificuldade, pois segundo a mesma, as estratégias foram bem elaboradas e executadas. Já, no que refere a qual setor é responsável pelo controle do desempenho/resultado alcançado com o planejamento estratégico, foi relatado que é realizado por meio de comitê específico. Com relação se há alguma análise do desenvolvimento do processo de plano estratégico ao final de cada ano, foi relatado que sim, e que a análise dos resultados obtidos, costumam ser excelentes. Sendo realizadas reuniões para a avaliação dos resultados com todos os envolvidos.

Notou-se que de acordo com a figura 1, ocorreu uma predominância na opção “1. concordo totalmente” o que demonstra que há uma grande concordância nestas questões, caracterizando um sistema adequado. Já, as respostas obtidas na questão 5, na questão 7 e na questão 9 foram “2. concordo” significa que o sistema é adequado podendo será perfeiçoado.

Quanto ao porte da empresa, foi considerado de porte médio. No que refere a auditoria interna, foi relatado que não possui e que cada setor está encarregado de cuidar da sua parte no que concerne a empresa. Contudo, questionou-se a não existência do departamento de auditoria interna na empresa, foi descrito que no momento não existe devido ao porte da empresa, mas que visam a implantação de um departamento de auditoria interna na empresa, com tempo previsto para a implantação de 2 até 3 anos, pois acredita que com a implantação do departamento os resultados podem ser mais satisfatórios. Apesar de no momento conhecer parcialmente as funções da auditoria interna. E, por meio da visualização gráfica da figura 2, é visível que foi unânime a resposta “5 mais significativa” o que demonstra os benefícios que a auditoria interna pode proporcionar para empresa. Sendo considerado um departamento adequado.

Por fim, os resultados indicaram que a análise dos processos de planejamento estratégico atendeu aos objetivos propostos, pois ficou demonstrado que o supermercado possui a preocupação de estar sempre se planejando, para poder nortear as suas decisões cotidianas, sempre focando numa visão de futuro na empresa. Enquanto que a análise de como o planejamento estratégico e a auditoria interna podem contribuir para auxiliar a gestão dentro das organizações, atenderam parcialmente aos objetivos propostos nesta pesquisa, visto que ficou evidente que ainda é considerado um pouco incipiente, tendo em vista por parte do (a) entrevistado (a), a pouca informação a respeito da auditoria interna no momento atual. Percebeu-se também, uma possível participação de terceiros nas decisões da empresa. Assim, os resultados demonstraram que a empresa faz uso do planejamento estratégico, já quanto ao departamento de auditoria interna, ainda não possui, mas que já está em fase de implantação.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Liliâne Souza Santos Do; BERTEGANI, Marielle Constâncio. A importância da auditoria interna nas organizações. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 33, n. 65, p. 45-58, jun. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/91>>. Acesso em: 19 set. 2019.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento organizacional**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010. –126 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto). Disponível em:

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 set. 2018.

BORN, Jeferson Carlos. **Recuperação da teoria do planejamento estratégico**. 2012. 23f. Artigo Científico (Pós-Graduação) - Universidade Federal Do Paraná Departamento De Economia, Curitiba. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50938/R%20-%20E%20-%20JEFERSON%20CARLOS%20BORN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 28 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrategico+e+auditora&ots=6q3rElym0f&sig=URf-ggUYJoBU-zfrGkkLpfD8qPE#v=onepage&q=planejamento%20estrategico%20e%20auditora&f=false>>. Acesso em: 15 set. 2018.

CREPALDI, Michelle Rossini; BIANCHI, Vinicius Rafael. A importância da auditoria interna. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN** - Dourados - MS, vol. 04, n. 10, p. 96-104, jul-dez 2015. Disponível em:

<<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/8.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

CRUZ, Diógenes Marco de Brito *et al.* Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. **IXSIMPROD**, 2017. Disponível em:

<<https://www.ri.ufs.br/handle/riufs/7595>>. Acesso em: 26 set. 2018.

FASCINA, Marcos Nicácio. A efetividade do planejamento estratégico como fator de competitividade. **Revista Científica da faculdade Dom Bosco**. Volume 1. Ano 1. Cornélio Procópio, 2013. Disponível em:

<[http://www.facdombosco.edu.br/arquivos/revelet/Revista\\_Cientifica\\_Artigo\\_08.pdf](http://www.facdombosco.edu.br/arquivos/revelet/Revista_Cientifica_Artigo_08.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engelet *al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

HAMES, Gisele. **A importância da auditoria interna no processo decisório das organizações**: uma revisão de literatura. 2004. 42f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC Centro Sócio- Econômico Departamento de Ciências Contábeis, Florianópolis. Disponível em:

<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295604>>. Acesso em 15 set. 2018.



HOTT, Erica Aparecida; MONTEIRO, Edevaldo de Castro. Auditoria interna: sua importância nas organizações empresariais no âmbito competitivo. **Revista Univap** – revista.univap.br, São José dos Campos-SP-Brasil, v. 22, n. 40, Edição Especial 2016. ISSN 2237-1753. Disponível em: <<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/1339/1056>>. Acesso em: 03 set. 2019.

JUNIOR, Nilton Carvalho Sousa; BERNARDES, Tairine de Andrade; MIRANDA, Warlei Oliveira de. **Auditoria interna no departamento financeiro da Hélio José de Almeida Goiânia LTDA.** 2015. 28f. Monografia. Associação de Educação e Cultura de Goiás – AECG Faculdade Padrão III Curso de Ciências Contábeis, Goiânia.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode Metodologia da pesquisa 2010.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2018.

LÉLIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético. **Revista Contabilidade & Finanças**, – USP, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 212-222, set./out./nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/53076>>. Acesso em: 16 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 07 dez. 2018.

MENDES, Alaiza Pereira *et al.* A importância da auditoria interna: estudo de caso do supermercado Cibus. **Revista Interfaces.** Suzano ano 9 nº 5 Jul. 2017. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170705174045.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170705174045.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 30 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Denise Silva; GOMES, Gilson Freire da Fontoura; PORTO, Livia Carolina de Medeiros. A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. **Revista de Ciências Gerenciais.** Vol. 1, Nº. 1, Ano 2012. Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos\\_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos_monografias/arquivo.2013-04-17.2206323865)>. Acesso em: 10 out. 2018.

PEREIRA, Miriane Cristina. Abrangência mínima dos trabalhos de auditoria interna em empresas do varejo. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia-RARA**, V.10, n.2, pág. 20-34, mai/ago, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/2826/2408>>. Acesso em: 18 set. 2019.

PORTO, Maria Alice Guedes. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. **XIII SIMPEP**, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1022.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2018.

ROSA, Gisele Theodora Evaristo; MOREIRA, Josiane Queiroz; HARANO, Fernando Takeo. Auditoria interna auxiliando o processo de gestão. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama (MG), v. 7, n. 8, p. 134-146, jul./dez. 2018. Disponível em: <<http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/409/331>>. Acesso em: 18 set. 2019.

SANTOS, Aline dos. **Monografia**: a importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes. 2010. 37f. Monografia (Pós-Graduação) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2018.

SANTOS, Erica Rodrigues dos; SILVA, Clesiomar Rezende. A influência da auditoria interna no processo decisório organizacional. **Revista De Estudos Interdisciplinares Do Vale Do Araguaia - REIVA**, v.2,n.2, 2019. Disponível em: <<http://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/87/69>>. Acesso em: 18 set. 2019.

SCHOTTEN, Paulo César *et al.* A importância do planejamento estratégico: um estudo em uma empresa de confecção de moda fitness do Vale do Ivinhema-MS. **ADM 2019, Congresso Internacional de Administração, Administração 4.0**. Ponta Grossa - PR - Brasil. 2019. Disponível em: <[http://admpg.com.br/2019/trabalhosaprovados/arquivos/06242019\\_210640\\_5d1167e8398e9.pdf](http://admpg.com.br/2019/trabalhosaprovados/arquivos/06242019_210640_5d1167e8398e9.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2019.

SILVA, Erlon Rodrigo. **A importância da auditoria interna na gestão dos recursos financeiros**: um estudo de caso em uma rede concessionárias de veículos. 2008, p.59. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291639>>. Acesso em: 02 set. 2019.

SILVA, Luís Aparecido Marques Da; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15 (2015) p. 17-32. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/issue/view/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Empresas%20em%20Revista/showToc>>. Acesso em: 02 set. 2019.

SILVA, Manuela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria interna: uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **Redeca**, v.2, n. 2. Jul.- Dez. 2015 p. 1-20. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/28559/20046>>. Acesso em: 28 set. 2018.

SOARES, Emerson José; CATAPAN, Anderson; MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes De. A utilização e a importância da matriz de risco no planejamento estratégico dos Institutos Federais de Educação do Brasil. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 19, n. 42, p. 1-12, maio/ago. 2019. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/69622/pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **SEGeT 2014, XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2018.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; PEREIRA, Anísio Cândido. A importância da auditoria interna no processo decisório das empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Set./Out. 2004 n° 149. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/382>>. Acesso em: 01 out. 2018.

VIRTI, Jenifer Francisco. **Proposta de planejamento estratégico**: o caso da empresa J. J. Virti materiais de construção LTDA ME. 2013. 97f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87876/000911169.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 set. 2018.

