

## **OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO DE PROCESSOSEMPRESARIAIS**

### **THE IMPACTS OF INTERNAL AUDIT ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Luciana Souza Moura<sup>1</sup>  
Vidigal Fernandes Martins<sup>2</sup>  
Roberto Miranda Pimentel Fully<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

O presente artigo avalia a importância da auditoria interna como apoio a gestão de processos. Com o processo de auditoria interna, a empresa consegue galgar seu caminho à excelência em todos os seus processos internos, favorecendo a qualidade do serviço e segurança para o cliente, mantendo um processo de auditoria planejado e organizado, conseguindo assim conquistar uma margem de erro mínima. A auditoria interna tem como principal objetivo avaliar e encontrar onde estão os maiores ofensores da empresa. Assim que os ofensores são descobertos, começa o processo de planejamento e auxílio para a melhoria dos processos, como revisar e avaliar a eficácia dos processos internos. A metodologia da presente pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas não-estruturadas, sistema interno, análise documental de processos e a abordagem utilizada na análise dos dados foi qualitativa. O artigo mostrou a utilidade da auditoria interna para que o sistema possa ser utilizado em boas práticas de um setor a fim de tornar melhor os métodos e processos para uma melhoria contínua, retornando resultados positivos na qualidade dos processos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Melhoria contínua. auditoria interna. processos e eficácia.

#### **ABSTRACT**

*This article assesses the importance of internal audit as a support to process management. With the internal audit process, the company manages to climb its way to excellence in all its internal processes, favoring the quality of service and safety for the customer, maintaining a planned and organized audit process, thus achieving a minimum margin of error. The main objective of internal auditing is to assess and find where the company's biggest offenders are. Once offenders are discovered, the process of planning and assisting process improvement begins, such as reviewing and evaluating the effectiveness of internal processes. The methodology of the present research was developed through a case study. Data were collected through unstructured interviews, internal system, document analysis of processes and the approach used in data analysis was qualitative. The article showed the usefulness of the internal audit so that the system can be used in good practices of a sector in order to improve the methods*

---

<sup>1</sup> Professora na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração (FUCAPE Business School)

<sup>2</sup> Professor Associado UFU – [vidigalgv@gmail.com](mailto:vidigalgv@gmail.com)  
Doutor em Administração de Empresas EAES/FGV, Cátedra 17 da Academia Brasileira de Ciências Contábeis.

<sup>3</sup> Doutorando em Ciências Contábeis e Administração (FUCAPE Business School)

## OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO

*and processes for a continuous improvement, returning positive results in the quality of the processes.*

**KEYWORDS:** *Continuous improvement. internal audit. processes and effectiveness*

### **1. Introdução**

As organizações no atual cenário de avanços tecnológicos e sistemas corporativos prezam pela qualidade de seus produtos e/ou serviços. Nesse sentido, empresas esboçam interesse em implantar sistemas de qualidade com o intuito de cada vez mais apresentar o melhor serviço com o objetivo da satisfação bem como a fidelidade dos seus clientes.

A eficácia nas atividades setoriais pode ser obtida através do comprometimento, participação e envolvimento de todos os colaboradores da empresa, incluindo a alta administração, responsável direta por promover a otimização do processo em busca de resultados tanto de satisfação dos clientes quanto de aumento na lucratividade da empresa.

O sistema da qualidade tem a função de organizar os processos empresariais com o objetivo de atingir eficácia e ao mesmo tempo atender as expectativas dos clientes, otimizando as atividades que contribuem para o controle do produto final, isto é, cada organização precisa avaliar um sistema próprio a fim de que supra suas necessidades, tornando cada processo único, com isso, estudos precisam ser feitos para entender como os processos são realizados em cada empresa, sempre com o objetivo de reduzir o tempo de produção mas sempre entregando com excelência e qualidade.

Esse estudo adotou uma abordagem metodológica explicativa, descritiva e desenvolvida por meios de pesquisas bibliográficas com dados secundários e materiais da internet.

Segundo Kauark, Manhães, & Medeiros (2010, p.14) “a Metodologia Científica é a disciplina que estuda os caminhos do saber, sendo que “método” quer dizer caminho, “logia” quer dizer estudo, e “ciência” quer dizer saber”. Neste sentido podemos entender a metodologia como uma disciplina que consiste em estudar as características da pesquisa científica e seus métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso de uma empresa baseado em

MOURA, L. S.; MARTINS, V. F.; FULLY, R. M. P.

pesquisa de campo com coleta de dados através de entrevistas não-estruturadas, sistemas internos, análise documental com abordagem qualitativa.

A auditoria traz uma segurança a empresa, mapeando todo processo fazendo com que seja reduzido ao máximo a possibilidade de desvios. Dessa forma, a produtividade e qualidade do serviço tornam-se satisfatórias. Através da auditoria também é possível avaliar a eficácia dos treinamentos realizados. Desta maneira é possível alterar ou não o fluxo de treinamentos aplicados.

O objetivo do estudo é entender o quão importante é manter auditoria interna quando se anseia por excelência no negócio, a partir do mapeamento do estoque, acompanhamento de todos os processos internos e a realização do controle desde a chegada da matéria prima até a expedição, organizando de forma bem alinhada, sem riscando surpresas nos processos. Portanto a pesquisa pretende mostrar se a auditoria interna contribui para a qualidade nos seus processos e resultados positivos.

Para um serviço bem prestado, sempre haverá uma boa aceitação no mercado, favorecendo a captação e fidelização dos clientes, com atendimento de qualidade e no prazo acordado.

No âmbito pessoal e profissional, o estudo além de trazer à discussão um tema atual cada vez mais presente na administração de empresas, também despertou o interesse da pesquisadora pela área fazendo com que o aprendizado adquirido na pesquisa seja incorporado ao nosso dia a dia enquanto usuários das informações fornecidas com o amparo da auditoria interna. Com o estudo pretende-se entender a necessidade

Esta pesquisa se propõe a identificar os benefícios gerados pelo amparo da auditoria interna nos processos organizacionais da empresa apresentada no estudo de caso. A pesquisa está dividida em seis capítulos

O capítulo 1 é a introdução do trabalho e apresenta o Objetivo da Pesquisa, Limites da pesquisa e Organização da Pesquisa.

O capítulo 2 com abordagem em Auditoria e apresenta 9 itens, sendo eles: Conceito, Análise crítica, Atuação, Indicadores de qualidades e metas, Padronização, Treinamento, Auditor x Resultados, Observação de procedimentos, Realizar levantamento de dados.

O capítulo 3 aborda o Estudo de Caso e apresenta 8 itens, sendo eles: Apresentação, Auditoria de Base, Dados Verificados na Auditoria, Auditoria de

## OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO

Stage, Auditoria de Fluxo, Função do Auditor.

O capítulo 4 apresenta os Resultados e Discussões e apresenta 4 itens, sendo eles: Objetivo, Ação, Auditoria de Stage, Auditoria de Fluxo.

O capítulo 5 apresenta as Considerações Finais.

O capítulo 6 apresenta as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 AUDITORIA

A Auditoria é a verificação dos processos desenvolvidas por uma empresa de pequeno, médio ou grande porte, que tem como objetivo inspecionar se as ações dessas organizações, se estão conforme planejadas pela empresa bem como seguindo regularmente as normas estabelecidas pela legislação pertinente.

Com os avanços tecnológicos, os controles necessitam cada vez mais atuar fortemente com finalidade preventiva. Não sendo o bastante somente identificar e corrigir um problema, após a sua ocorrência. As auditorias internas nos mostram onde devemos atuar, traçar planos de ações e onde o negócio está alinhado.

Mais importante que o levantamento dos fatos e dados relevantes é a prestação com que os responsáveis pela gestão empreendem as ações pertinentes destinadas a adequar os rumos da organização. A verificação por si só será sempre falha se os responsáveis pela gestão nada fizerem para corrigir as não conformidades evidenciadas. (CERQUEIRA, 2010).

Ainda pela visão de CERQUEIRA (2010):

No tocante à adequação e à conformidade dos próprios sistemas de gestão (...) as ferramentas essenciais a serem utilizadas são: as auditorias do sistema de gestão e a análise crítica do desempenho desses sistemas pela direção ou pelos responsáveis pelos mesmos.

De acordo com Gil (1999, p.59):

Auditoria é uma função administrativa que exerce a verificação/ constatação/ validação, via testes e análises dos resultados dos testes, com consequente emissão de opinião, em momento independente das demais três funções administrativas (planejamento, execução, controle), consoante os três níveis empresariais principais (operacional, tático e estratégico). (GIL, 1999, p.59 Apud GALO; BARBOSA, [2020]).

Desta forma, pela visão de Cerqueira, é importante a verificação do processo, porém não adianta verificar se não se tem a intenção de corrigir as possíveis falhas

MOURA, L. S.; MARTINS, V. F.; FULLY, R. M. P.

encontradas no processo enquanto para Gil (1999) é relevante a emissão de opinião em momento independente, após a validação da verificação e análise dos testes.

### **2.1.1 Auditoria Interna e externa**

Para um melhor entendimento da diferença entre os processos de análise interna e externa segue uma breve explanação da atuação das auditorias internas e externas.

A auditoria interna é o processo que envolve um profissional interno da própria empresa que seria o auditor interno, atuando sobre análise nas instâncias de verificação das atividades internas.

A auditoria externa tem como principal foco a análise das políticas, procedimentos e demonstrações contábeis. É realizado por profissionais independentes, que devem, ao final da análise, emitir um parecer do que foi visualizado. As grandes empresas são obrigadas por lei a utilizar auditores externos registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Neste sentido percebe-se a diferença entre o foco das análises. A nossa pesquisa tem o objetivo de analisar atividades internas da empresa não sendo foco a auditoria externa.

Segundo Gil (1997): "Auditorias internas dos sistemas da qualidade são parte integrante dos sistemas da qualidade e devem existir para as empresas que desejam ser certificadas e registradas, consoante as ISOS 9000 e 10011". Desta forma, pela visão de Gil (1999) as auditorias internas incorporam os sistemas de qualidade o que é relevante para certificações considerando esse conceito.

## **2.2 Análise crítica**

O gestor terá a oportunidade de analisar com aspecto crítico, com o amparo da auditoria interna, o desempenho dos processos implantados e avaliar se houve evolução ou não no desempenho do seu negócio. Através da análise crítica podemos traçar metas, planos de ações para desenvolvimento da equipe.

Segundo Paula (1999, p.40), a auditoria interna favorece a análise crítica e de desempenho da empresa:

...auditor interno deverá demonstrar a necessidade de auditorias para a alta administração e seus executivos, por meio de auditoria interna ocorre a melhoria dos negócios, identificação das áreas para correção de problemas e sugestões para obter o suporte necessário para o desenvolvimento de serviços para toda a empresa.

## OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO

Dessa forma, podemos entender, de acordo com Paula(1999) que a auditoria interna favorece a melhoria dos negócios, diagnosticando e solucionando problemas.

### **2.3 Atuação**

A auditoria irá identificar qual a área ou processo de atuação, mostrará os problemas decorrentes de resultados indesejáveis, podendo ser por um resultado insatisfatório na qualidade do produto ou serviço, reclamações do cliente, atrasos na entrega dos produtos e outros resultados. Além disso, podem ainda ser provenientes de problemas de comunicação interna.

### **2.4 Metas e indicadores de qualidade**

Podemos entender como indicadores de qualidade, ferramentas utilizadas para medir e acompanhar o desempenho de uma empresa. Para realizar auditorias, devem-se definir os indicadores de qualidade que serão utilizados, além disso definir metas. Dessa maneira é possível realizar medições para entender qual o status em que se encontra a empresa.

Segundo Scaico e Tachizawa (1997):

Conceitualmente, pode-se dizer que um sistema moderno de gestão depende de medição, informação e análise. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da organização, abrangendo os principais processos bem como seus resultados. As informações necessárias para a validação e a melhoria do desempenho incluem, entre outras, as relacionadas com o cliente, o desempenho de produtos, as operações, o mercado, as comparações com a concorrência ou referências de excelência, os fornecedores, os funcionários, os aspectos de custo e financeiro.

Além da auditoria interna é importante saber a opinião do cliente sobre o produto ou serviço. Dessa forma, para Scaico e Tachizawa(1997):

...a obtenção de feedback regular do cliente acompanhando o desempenho real ao longo das dimensões das métricas estabelecidas nos indicadores, alimentando as tarefas relevantes com informações do desempenho, tomando ações corretivas caso o desempenho não esteja atingindo a meta e restabelecendo objetivos para que a empresa continuamente se adapte à realidade externa e interna.

Ainda de acordo com Scaico e Tachizawa (1997):

É a fase de gestão do processo por meio de seus indicadores que mede principalmente, a qualidade, custo e entrega dos serviços. Se todos os padrões estabelecidos nos passos anteriores forem cumpridos, obter-se-

á uma qualidade padrão, um custo padrão ou uma entrega padrão.

Nesse sentido podemos entender que os indicadores e as metas contribuem com relevância para a gestão dos processos empresariais favorecendo a qualidade, custo, entrega dentro de padrões.

## **2.5 Padronização**

Uma maneira de padronizar os procedimentos de modo que todos tenham acesso, é elaborar procedimentos operacionais (PO), desta forma nenhum processo ficará ligado ao colaborador. Tudo estará registrado e não sendo problema de falta de informação paracaso de ausência de um profissional, desligamentos, férias, etc.

Segundo Scaico e Tachizawa (1997):

Um PO simples, claro e completo explicita ao executor a sequência das atividades críticas. As atividades críticas da tarefa devem ser identificadas com base na análise da descrição detalhada da tarefa, ou seja, devem ser evidenciadas as atividades que tem influência direta na obtenção das características do produto e no desempenho do processo.

Sendo assim, pela visão de Scaico e Tachizawa (1997), os procedimentos operacionais tem importância relevante na sequência de processos, direcionando as atividades críticas de forma detalhada que vão impactar na no desempenho do processo.

## **2.6 Treinamento**

Treinamentos também são fundamentais para que haja eficácia nos POs elaborados.

Efetuar o treinamento do pessoal envolvido pelo processo, com base no Procedimento Operacional. Deve ser adotada a filosofia de treinamento no trabalho, *On the job training*, conduzido pelo coordenador do grupo de padronização do processo. O treinamento no trabalho é experiência e conhecimento no uso prático. Scaico e Tachizawa (1997).

Quanto melhor treinados forem os colaboradores, maior estabilidade do processo, maior independência e maior confiabilidade nos processos considerando a experiência e conhecimento adquiridos com a prática conforme mostra Scaico e Tachizawa (1997).

## **2.7 Auditor x Resultados**

Não cabe ao auditor opinar sobre os resultados, sua função é somente demonstrar os resultados obtidos através da auditoria. Com base nesses resultados, o gestor tomará a melhor decisão.

O princípio básico para montar uma auditoria que cumpra com os objetivos, que tenha finalidades, é conhecer o negócio, entender o real objetivo da empresa.

Cerqueira (2010) diz "nunca se esqueça: você trabalha para seu cliente; saiba identificá-lo e atender às suas necessidades e expectativas".

Desta forma pode-se entender que, o cliente final será sempre a principal razão de todo esse processo, a fim de atender com toda a qualidade e excelência conforme a respectiva expectativa.

## **2.8 Observação de procedimentos:**

De acordo com o cliente final, é fundamental para atingir a excelência definir a adequação das atividades operacionais da dependência auditada e analisar os métodos e trabalho empresariais.

## **2.9 Realizar levantamentos de dados:**

Caracterizar o ambiente auditado; permitir que os auditados exponham a lógica de funcionamento, e documentar e mapear o ambiente que será auditado.

## **3 ESTUDO DE CASO**

### **3.1 Empresa de Logística no ramo *Supply Chain***

No segmento de *Supply Chain* (cadeia de mantimentos), a empresa objeto de estudo fornece soluções de logística de contrato ao longo de toda a cadeia de abastecimento para os clientes a partir de uma ampla variedade de setores.

O Grupo oferece aos seus clientes produtos padronizados, bem como soluções de marketing de diálogo para cadeias de suprimentos industriais. A referida empresa possui rotina de auditorias internas bem intensa e consistente, com o objetivo de mapear oportunidades das áreas e traçar planos de ações.

Algumas, inclusive, são feitas diariamente. Auditoria de Base, Auditoria de Stage e Auditoria de Fluxo que serão objeto de estudo as que iremos abordar.

### **3.2 Auditoria de Base**

O objetivo desta auditoria é mapear se as posições de base estão de acordo com o esperado e se a aplicação da metodologia 5S (Utilização, Organização, Limpeza, Higiene e Disciplina), que é um programa de gestão de qualidade empresarial desenvolvido no Japão que visa aperfeiçoar aspectos como organização, limpeza e padronização (Seiso – Senso de limpeza), está sendo realizada.

O colaborador que for visitar a posição para realizar a compra deve encontrar as caixas em perfeito estado, no padrão esperado pelo cliente final. Caso o comprador encontre uma posição irregular, temos o risco de não entregar devido a perda de produtividade do colaborador que terá que acionar a equipe para correção.

O auditor preenche o formulário onde possui os dados que devem ser verificados em cada posição. Em cada base o mesmo irá verificar se há irregularidades como: resíduos na base; stretch filme e cantoneiras; escadinha; avaria; caixas com poeira; mistura de SKU; caixas invertidas; excesso da posição; caixas abertas; V12; produto fora da caixa master; produto sem código do SKU; NC de fábrica; caixa riscada.

Caso encontre alguma das irregularidades descritas na figura acima é pontuado e informado ao gestor da área que assina o documento como ciente e se comprometendo a regularizar dentro do mesmo turno.

Ao final do turno, o auditor volta as mesmas posições e verifica se as bases foram corrigidas. Por fim envia por e-mail para os gestores da empresa, conforme *report* enviado com os resultados da auditoria de base gerado pelo sistema interno. De acordo com as não conformidades encontradas, o gestor da área traça planos de ações para minimizar ou zerar o problema.

Por exemplo: Produto sem código SKU é uma não conformidade de fábrica, onde são acionados para verificar se houve uma falha no processo de produção, conforme fluxograma de processo auditoria de base.

### **3.3 Auditoria de Stage**

O foco principal da empresa é que o produto seja entregue em perfeito estado ao cliente final. Por isso, mesmo com a auditoria de base, também é realizada a

## OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO

auditoria em stage que é uma etapa que coloca o produto disponível para conferência.

Após o colaborador finalizar sua compra e deixar o pallet em stage para conferência, o auditor, de forma aleatória, audita o pallet verificando cada caixa e caso encontre alguma não conformidade, preenche o formulário e informa ao conferente que irá assinar concordando com a divergência a fim de corrigir e registrar uma notificação operacional ao colaborador que gerou a não conformidade.

Dessa maneira, a possibilidade do cliente final receber um produto, não conforme, é praticamente nula, pois todas as frentes estão cobertas com o amparo do formulário utilizado para a auditoria de Stage gerado pelo sistema interno.

### 3.4 Auditoria de Fluxo

Com a auditoria de fluxo, é possível avaliar a eficácia do processo de cada área, na qual o auditor observa em campo o processo etapa por etapa, avaliando os colaboradores que estão executando naquele momento.

### 3.5 Função do Auditor

O Auditor deve seguir as informações descritas no formulário seguindo as perguntas e as informações. Preencherá o campo “AVALIAÇÃO” de acordo com a legenda que está informada no cabeçalho do formulário. O mesmo deve realizar de forma amostral as perguntas das ações (desvios mapeados), devendo fazer perguntas para cada colaborador até que todas as perguntas tenham sido avaliadas.

Finalizada essa etapa, o auditor deve coletar a assinatura do gestor da área em que foi realizado o acompanhamento conforme formulário de auditoria de fluxo. Com o resultado em mãos, o auditor irá preencher uma planilha para divulgação aos gestores da área e gerência do site conforme *report* do resultado da auditoria de fluxos.

Após inserir todos os dados, as não conformidades são entregues ao gestor para que o mesmo assine e realize o *feedback* com o time operacional conforme *report* das não conformidades e registro de *feedback* coletivo gerado pelo sistema interno.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista que o objetivo da auditoria é fazer com que o produto chegue

ao cliente final em perfeito estado e que os mapeamentos abrangem cada etapa do processo para que não haja nenhum tipo de desvio, o presente estudo nos mostrou como ocorrem as etapas da auditoria de base.

É notório que há um padrão nas etapas conforme o sistema utilizado para auditar, que favorece a identificação por exemplo de possíveis caixas avariadas, produtos misturados ou vencidos contribuindo assim com relevância para a mitigar falhas na operação da empresa.

Entendemos que o plano de ação para que os mesmos desvios não venham ocorrer identificam a causa raiz do problema, apontando se o erro é da fábrica ou até mesmo desvio operacional do próprio site onde o colaborador pode avariar uma caixa no momento do manuseio. Para ambos os casos são feitos *reports* ou *feedbacks* informando aos responsáveis o ocorrido.

Percebemos que na auditoria de stage ocorre o mesmo tipo de mapeamento da auditoria de base, com a gravidade do colaborador ter feito a compra do material com o desvio. Nesse sentido o *feedback* é feito individualmente, levando o colaborador a uma reciclagem de treinamento para demonstrar a maneira correta de realizar a separação e compra do produto.

O estudo mostrou a importância da auditoria de fluxos, pois nela os colaboradores que não estão seguindo o procedimento conforme treinamento realizado são mapeados. Seguindo os processos da maneira descrita, é praticamente nula a possibilidade de desvios. Desta forma, o plano de ação para desvios encontrados na auditoria de fluxo é a reciclagem de treinamento e aplicação de provas teóricas e práticas para o colaborador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa em estudo alcança resultados positivos e conseqüentemente a credibilidade do cliente, pois demonstra que todos os processos estão cobertos com o objetivo de enviar ao consumidor final o produto com a qualidade esperada.

Todas as não conformidades e desvios operacionais são mapeados e os gestores traçam planos de ações consistentes buscando a causa raiz do problema a fim de solucionar os problemas de uma vez.

Atualmente as empresas cada vez mais almejam se enquadrar no mercado de

## OS IMPACTOS DA AUDITORIA INTERNA NA GESTÃO

formacompetitiva. Dessa forma estão se conscientizando sobre a importância da qualidade na área de trabalho e na produção em geral. Com base nisso implantam sistemas de qualidade a fim de poder contar com o amparo de um instrumento relevante que pode torná-la competitivas no mercado de trabalho.

A auditoria examina de forma sistemática e independente a empresa com o objetivo de determinar se as atividades operacionais tem qualidade em seus resultados e se estão de acordo com as disposições planejadas além da implementação dos processos com eficácia, sendo assim adequadas para a consecução dos objetivos almejados. Essa auditoria é executada por pessoas que não possuem responsabilidade direta na área que será auditada, mas que deverão trabalhar em cooperação com o pessoal destas áreas.

Portanto, pode-se concluir que a contribuição da auditoria interna para a qualidade e excelência nos seus processos retorna resultados positivos e a confiança do cliente, demonstrando a funcionalidade dos processos que estão cobertos por sistemas adequados, atendendo ao consumidor final com a expectativa de um produto de qualidade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003a.

\_\_\_\_\_. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002b.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira; MARTINS, Márcia Copello. **Auditorias de sistemas de gestão**. São Paulo: Qualitymark, 2010.

GALO, Gisele Cristiane; BARBOSA, Roseli Aparecida de Oliveira. AUDITORIA INTERNA E EXTERNA. [S. l.], [2020]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/154646-Auditoria-interna-e-externa.html>. Acesso em: 2 fev. 2021.

GIL, Antônio de Lourenço. **Auditoria da Qualidade; Auditoria, Qualidade e GOVERNO FEDERAL (BRASIL). CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC P 1 – NORMAS PROFISSIONAIS DE AUDITOR INDEPENDENTE**. [S. l.], 1997. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/p1.htm>. Acesso em: 1

MOURA, L. S.; MARTINS, V. F.; FULLY, R. M. P.

fev. 2021.

GIL, Antonio de Loureiro. Auditoria **da qualidade: Auditoria, qualidade e fraudes - novos desafios**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAUARK, F. S., MANHÃES, F. C., & MEDEIROS, C. H. (2010). **METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO**. Itabuna, Bahia: Via Litterarum.

LAXE, Celi Cortines; ANDRADE, Vania Coutinho Gomes. **Guia para elaborar e estruturar trabalhos monográficos de conclusão de curso**. Rio de Janeiro: Unigranrio, 2007.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna** – Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível, qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas. 1997.