



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**ANIELE DA CONCEIÇÃO NEVES**  
**JEFFERSON ALMIR RAMOS DA SILVA**

**IMPLANTAÇÃO DE AUDITORIA INTERNA EM UMA EMPRESA DO**  
**RAMO HOTELEIRO**

**PORTO VELHO/RO**

**2023**

**ANIELE DA CONCEIÇÃO NEVES  
JEFFERSON ALMIR RAMOS DA SILVA**

**IMPLANTAÇÃO DE AUDITORIA INTERNA EM UMA EMPRESA DO  
RAMO HOTELEIRO**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: Professor Me. Alecsandro Marian da Silva

**PORTO VELHO/RO  
2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Neves, Aniele da Conceição.  
Implantação de Auditoria Interna em uma Empresa do Ramo Hoteleiro /  
Aniele da Conceição Neves, Jefferson Almir Ramos da Silva, Porto  
Velho-RO, 2023.  
27 f.

Orientador(a): Prof. Me. Alecsandro Marian da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão  
Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Auditoria Interna. 2. Análise SWOT. 3. Diagrama de Ishikawa. I. Silva,  
Jefferson Almir Ramos da. II. Silva, Alecsandro Marian da (orient.). III.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV.  
Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# IMPLANTAÇÃO DE AUDITORIA INTERNA EM UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO

Aniele da Conceição Neves<sup>1</sup>  
Jefferson Almir Ramos da Silva<sup>2</sup>  
Alecsandro Marian da Silva<sup>3</sup>

## Resumo

O presente estudo propõe a implantação da auditoria interna em uma empresa do setor hoteleiro na cidade de Águas de Santa Bárbara-SP, com a finalidade de auxiliar a atual gestão. Implantar a auditoria interna em uma organização em que ainda não há processos estabelecidos, é sem sombra de dúvidas uma decisão estratégica. Além de prevenir riscos, a auditoria interna também auxilia na identificação de falhas nos processos financeiros, possibilitando a implementação de medidas corretivas e melhorias. Isso fortalece a credibilidade da empresa, demonstrando seu compromisso com a transparência com investidores, acionistas e outras partes interessadas. Para desenvolver a pesquisa, foram utilizados como ferramentas o Diagrama de Ishikawa para diagnosticar a causa e efeito dos problemas e a análise SWOT para buscar compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente no qual a empresa se encontra. A pesquisa de natureza qualitativa utilizou como metodologia a pesquisa e análise bibliográfica, documental e aplicação de um questionário. Por se tratar de uma pesquisa em campo, o referido artigo também tem natureza de pesquisa exploratória, com objetivo de analisar se os sistemas de gestão da empresa estão sendo utilizados de forma correta e eficaz. Portanto, a escolha deste tema foi bem pensada, uma vez que se trata de uma empresa de grande porte. Buscamos conhecer os processos internos existentes e se havia um acompanhamento de um auditor, pois buscamos realizar a pesquisa com enfoque na auditoria, à luz dos princípios teórico-metodológicos e aplicações dos autores referenciados neste, usando métodos qualitativos, quantitativos e exploratórios para, assim, obter dados e mostrar porque a auditoria interna é importante, tanto para empresas do ramo hoteleiro quanto para empresas de qualquer ramo. Por fim, expõe-se como a implantação de auditoria interna poderia ajudar a organização.

**Palavras-chave:** Auditoria Interna; Análise SWOT; Diagrama de Ishikawa.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [nelyneves48@gmail.com](mailto:nelyneves48@gmail.com)

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: [Jefferson.almir07@gmail.com](mailto:Jefferson.almir07@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT). e-mail: [alecsandro.silva@ifro.edu.br](mailto:alecsandro.silva@ifro.edu.br)

## **Abstract**

The present study proposes the implementation of internal auditing in a company in the hotel sector in the city of Águas de Santa Bárbara-SP, with the purpose of assisting current management. Implementing internal auditing in an organization where there are no established processes yet is, without a shadow of a doubt, a strategic decision. In addition to preventing risks, internal auditing also helps identify flaws in financial processes, enabling the implementation of corrective measures and improvements. This strengthens the company's credibility, demonstrating its commitment to transparency with investors, shareholders and other interested parties. To develop the research, the Ishikawa Diagram was used as tools to diagnose the cause and effect of problems and the SWOT analysis to seek to understand the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the environment in which the company finds itself. The qualitative research used bibliographical and documentary research and analysis and the application of a questionnaire as its methodology. As it is field research, this article also has an exploratory research nature, with the objective of analyzing whether the company's management systems are being used correctly and effectively. Therefore, the choice of this theme was well thought out, since it is a large company. We sought to understand the existing internal processes and whether there was monitoring by an auditor, as we sought to carry out the research with a focus on auditing, in light of the theoretical-methodological principles and applications of the authors referenced in this, using qualitative, quantitative and exploratory methods to, thus, obtain data and show why internal auditing is important, both for companies in the hotel industry and for companies in any industry. Finally, it is explained how the implementation of internal auditing could help the organization.

**Keywords:** Internal Audit; SWOT analysis; Ishikawa diagram.

# 1. INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro é de suma importância para o turismo. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a categoria de alojamento representa, atualmente, uma grande parcela do faturamento de R\$45,2 bilhões, referente ao faturamento total do turismo (IBGE, 2022). Além disso, o ramo hoteleiro está instalado em um âmbito com bastante competitividade, e para conseguir continuar a sobressair-se sobre as demais concorrentes é importante fazer uso de ferramentas que auxiliem a gerência da empresa.

Nesse contexto, a auditoria interna tem essa finalidade, pois, segundo Attie (2018), a auditoria interna ajuda no gerenciamento de risco, no apoio das tomadas de decisões, além de servir de base para controle de processos de gestão da empresa. Mattos (2017, p. 14) reafirma esse pensamento dizendo: “que via de regra é utilizada para atender aos interesses dos acionistas e financiadores das empresas, a auditoria interna visa ao atendimento das necessidades da administração da empresa”.

Por se tratar de um estudo de caso, ele tem como ponto de vista seus objetivos e pesquisa exploratória. Para Gil (2002, p. 41) “têm quão objetivo principal (...) pesquisas que envolvam o arrolamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas quão complicada investigado e análise de exemplos”. Na abordagem qualitativa o investigador não usa métodos estatísticos para entregar soluções à complicação de pesquisa (Richardson, 2008). A hotelaria é um segmento que se caracteriza tão competitivo e desafiador como qualquer outra organização relacionada ao turismo.

Segundo o “Blog Hospedin” hotéis são elementos fundamentais para o turismo, pois desenvolvem-se, dentro deles, atividades muito diferentes e peculiares, como hospedagem, recreação, eventos, gastronomia entre outros. Esta competitividade faz com que os hotéis ofereçam cada vez mais serviços diversos em suas hospedagens como estratégias para atrair hóspedes e turistas. Com isso, é necessário um planejamento estratégico por parte dos seus gestores para que a operação funcione bem. É nos bastidores onde esse planejamento acontece, onde são definidos procedimentos e tais estratégias para execução das atividades gerais do setor hoteleiro.

Portanto, o presente estudo foi realizado numa empresa do setor hoteleiro, na cidade de Águas de Santa Bárbara-SP, que está reabrindo as portas após grandes investimentos em

reformas estruturais. Com a abordagem inicial, falaremos dos controles internos atuais, voltados para o departamento financeiro e sobre a necessidade da padronização do processo de auditoria no setor.

No setor financeiro de toda organização é extremamente necessário existir processos de controles internos próprios e, mesmo que sejam básicos, devem ser usados como ferramentas de gestão, padronizando-se os procedimentos realizados diariamente.

O setor de contas a pagar, observado de perto, tem o objetivo de seguir com as obrigações da casa, independentemente de serem elas de curto, médio ou longo prazo. As informações precisam estar sempre corretas, pois correspondem à saída de capital da empresa. Já o setor de contas a receber concentra toda a entrada de recursos da empresa advindos de hospedagens e prestação de serviços que, geralmente, são receitas recebidas em curto prazo.

A existência de controles internos e a exigência de processos operacionais são necessárias. Eles fazem com que relatórios possam ser mais exatos, lançamentos possam ser mais confiáveis, dando segurança nos registros apresentados.

Logo, o objetivo geral deste artigo é propor a implementação da auditoria interna no setor financeiro a fim de auxiliar o desempenho da empresa e, mais especificamente, com o propósito da caracterização do processo de gestão, da determinação dos procedimentos de auditoria a serem aplicados e da demonstração dos benefícios que a auditoria interna no departamento financeiro pode trazer para o seu desempenho.

Nossa missão e foco foi identificar os processos e controles básicos adotados no setor financeiro e sugerir implantar o processo de auditoria interna à luz dos princípios teórico-metodológicos, dos conceitos e aplicações da auditoria por ATTIE, William; MATTOS; IMONIANA, Joshua O.; RIBEIRO, Osni M.; COELHO, Juliana Moura R. e CREPALDI, Silvio A. e outros autores que nos mostraram como a ausência de uma auditoria implica nos resultados.

A inexistência de uma auditoria interna faz com que os controles básicos internos se tornem falhos e isso impacta de forma bastante negativa nos resultados de uma empresa que está voltando ao mercado, pois não apresenta transparência nas informações apresentadas, impossibilitando tomadas de decisões assertivas. Para que a empresa se consolide, ela precisa voltar ao mercado com um time forte e com procedimentos padronizados.

Justifica-se a escolha e aprofundamento neste tema para que, assim, possamos mostrar a importância da implantação de processo de auditoria interna em uma empresa que está dando

os primeiros passos. O estudo em si da temática “implantação de auditoria interna” pretende servir como instrumento de orientação a empreendedores acerca de como implantar processo de auditoria interna em suas empresas.

Com isto, este artigo buscará apresentar algumas respostas das perguntas feitas ao gestor para maior aprofundamento da pesquisa. Neste trabalho também buscamos analisar os controles internos da empresa em questão e possíveis falhas deles decorrentes, devido à ausência de uma auditoria interna.

A escolha de focar no setor financeiro ocorreu pelo fato de que um dos pesquisadores esteve inserido neste setor e pela possibilidade de enxergar de perto a realidade da falta de procedimentos no âmbito hoteleiro.

A pesquisa de natureza qualitativa utilizou como metodologia a análise bibliográfica documental, estudo de caso e para coleta de dados, a aplicação de um questionário. O ambiente examinado desta pesquisa é constituído por uma empresa do setor hoteleiro localizada em uma fazenda no interior do Estado de São Paulo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O artigo buscou mostrar que, a auditoria interna pode servir como meio de assessoria e consultoria permanente, proporcionando maior visibilidade, confiança e desenvolvimento de todas as estratégias de ação, obtendo melhores resultados nas organizações. Este trabalho é relevante, pois contribui para prevenção de erros, fraudes, reduz riscos e desperdícios, revisar e avaliar a eficácia, no qual trará apoio e qualidade nas informações das organizações.

A busca pelo tema revelou-se aos pesquisadores de uma importância empírica, face à realidade das Organizações em dias atuais, pois, para se tornarem competitivas e permanecerem no mercado de forma que possam fixar e expandir os negócios, as empresas mais do que nunca, necessitam de procedimentos e uma gestão que tenham consciência ao implantar os processos da forma correta.

A contabilidade nas empresas utiliza a Auditoria Interna com o objetivo de avaliar e comunicar se os sistemas gerenciais da empresa estão sendo utilizados com eficiência, bem como verificar se os dados contábeis representam efetivamente a situação econômica e financeira da empresa. Sobre este tema, Attie (1992) enfatiza que:

“A partir desse momento, a administração passa a necessitar de alguém que lhes afirme que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habitualmente executados e que os dados contábeis, com efetividade,

merecem confiança, pois espelham a realidade econômica e financeira da empresa.”(Attie, 1992, p. 26).

Partindo do pressuposto de vivências em empresas que não havia processos de auditoria, escolhemos então esse tema para mostrarmos como é importante que haja estes processos. A concepção completa deste trabalho e todas as suas particularidades certamente consolidará nosso aprendizado e contribuirá significativamente para que possamos ter uma visão mais ampla da nossa atividade. Este trabalho pode ser uma oportunidade de aplicarmos nossos conhecimentos em futuras empresas que poderemos trabalhar futuramente, como esta que estamos abordando.

## **2.1 PLANEJAMENTO**

Quando pensamos em auditoria, pensamos em gestão e avaliamos três pontos importantes para que ela seja bem sucedida: Planejamento, execução e controle dos processos internos.

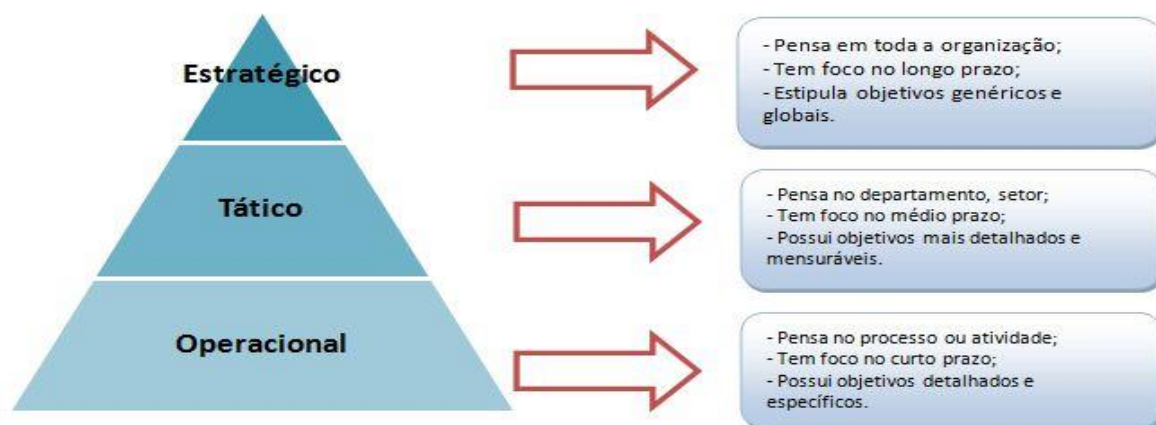
Para Maximiano (2000, p. 175) "Planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro". Segundo Nakagawa planejamento é:

O ato de tomar decisões por antecipação a ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro. (Nakagawa, 1993, p. 48).

Analisando as falas destes autores, compreendemos que para implantar uma auditoria é preciso planejar e nada mais é que traçar o caminho a ser seguido pela empresa, analisando

as eventuais possibilidades e traçando soluções para cada uma delas. como a imagem mostra abaixo:

**Figura 01:** Planejamento e sua importância



Fonte: Empreender Mais 2013.

Fica explícito com essa imagem que não podemos pensar em auditoria sem antes pensar em planejamento, pois é planejando que se alcança bons resultados e conforme a imagem apresenta o planejamento se destaca em 3 tipos:

#### **Planejamento estratégico:**

Segundo Oliveira (1999, p. 42) “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente”.

#### **Planejamento tático:**

Boucintas *apud* Chiavenato (1994, p. 283), conceitua planejamento tático da seguinte forma: “O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimento mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”. Ainda, segundo os autores, o planejamento tático, também chamado planejamento departamental, é o planejamento com enfoque nos principais setores da empresa, tais como o marketing, recursos humanos, financeiro etc. Por ser um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas entre a diretoria e o operacional que ocupam cargos mais baixos no nível de hierarquia.

### **Planejamento operacional:**

Neste planejamento todos os níveis da organização estão envolvidos, executando suas tarefas e operações de acordo com o que foi estabelecido nos planejamentos anteriores, visando alcançar os resultados pré-estabelecidos. Segundo Catelli, planejamento operacional pode ser conceituado:

Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, foi elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implantado. (Catelli, 2001, p.140).

Partindo desses fundamentos a auditoria passa ser diante do planejamento uma ferramenta de controle de riscos, uma vez que o planejamento da empresa estudada é voltado para o tipo de “planejamento Tático”. A auditoria, nestes casos deve servir como base de sustentação e controle entre o que foi planejado e o que está sendo executado na empresa.

O departamento financeiro da empresa pesquisada consiste em um setor de contas a pagar, outro setor de contas a receber e mais um setor de compras, cada um com suas atribuições, mas para que haja o controle das informações de cada setor e que haja veracidade dos fatos ocorridos, é necessário que no setor exista um processo claro e definido, passível de acompanhamento e verificação, mais precisamente, uma auditoria para que sejam evitados erros e fraudes, que podem impactar diretamente na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

De acordo com Migliavacca (2004, p. 85), “Uma boa gestão financeira é essencial para assegurar o sucesso de uma empresa”. Para que essa padronização possa acontecer faz-se necessário conhecimento dos controles e implantação de novos processos que venha contribuir com o crescimento da empresa.

### **2.2 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (ISHIKAWA)**

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de análises (causa e efeito) popularmente conhecida como espinha de peixe que foi criada em 1943 pelo Japonês Kaoru Ishikawa com propósito de melhoria nos processos em sua própria empresa, foi tão útil para ele que atualmente é uma ferramenta indispensável para o mundo dos negócios, sendo o instrumento mais utilizado

pelas empresas para identificar causas e problemas, e com esse diagrama que vamos demonstrar as situações que foram nos apresentadas com objetivo de:

- Determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito).
- Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama.
- Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras.
- Correção do problema a partir da representação dos dados.

Já para os autores Paladini e Carvalho (2012), o diagrama que é conhecido como gráfico de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, referência ao engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) que criou este diagrama em 1943.

O objetivo desta ferramenta é a análise das operações dos processos produtivos. Evidência causas que conduzem a determinados defeitos. Assim seu efeito é nocivo, as causas podem ser eliminadas, e se for benéfico, pode-se conferir consistência a elas, garantindo sua continuidade, analisar as ações, os desempenhos dos equipamentos, comportamentos de materiais, o impacto do ambiente na ação produtiva e pode envolver avaliações medidas, métodos e operações.

### **2.3 MATRIZ SWOT**

De acordo com Chiavenato (2020, p.128), “há dúvidas se a matriz *SWOT* foi criada no Stanford Research Institute, por volta de 1960 e 1970, ou por Kenneth Andrews, da Harvard Business School”, entretanto Cruz (2017) afirmar, que a análise *SWOT* foi elaborada na universidade de Stanford na década de 1960. Já Rodrigues (et al., 2005), declara que ela foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School. Analisando as falas dos autores, é possível notar a existência de uma imprecisão exata quanto a sua origem.

Chiavenato (2020) explica, que matriz *SWOT* oriunda inglês vem do acrônimo : Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidade (Opportunities) e Ameaças (Threats). Sendo conhecida no Brasil também como F.O.F.A., seguindo a ordem das palavras em português apresentadas acima (Medeiros, 2002).

Possui como função relacionar as oportunidades e as ameaças com os pontos fortes e fracos, listando primeiramente as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo

com as forças e fragilidades do ambiente interno da organização. Assim proporcionando uma análise estratégica para ajudar no planejamento estratégico da instituição (Chiavenato, 2020).

É um instrumento utilizado para a elaboração de análise de ambiente e serve de base para a gestão e para o planejamento estratégico de uma organização, além disso, serve para verificar a situação da empresa no ambiente em que atua (McCreddie, 2008).

Para Silveira (2001, p. 209):

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no Planejamento Estratégico (PE), informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas. (Silveira, 2001, p. 209).

Portanto, a análise SWOT é uma ótima ferramenta, essencial para ajudar as empresas no planejamento estratégico, muito usada atualmente, pois examina os ambientes que a empresa está exposta auxiliando nas tomadas de decisões.

## **2.4 CONTEXTO HISTÓRICO DA AUDITORIA**

Para compreendermos de forma mais aprofundada, a auditoria é por si só uma parte da contabilidade que avalia os registros contábeis conforme princípios da contabilidade, regras vigentes e normas regulamentadas para certificar-se de sua precisão e determinar se as informações são confiáveis. A princípio estava relacionada com as demonstrações contábeis e se estendeu para objetivos empresariais (Imoniana, 2012).

Já Attie (2018, p 5), “define que a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Conforme os pensamentos desses autores podemos afirmar que a auditoria surgiu da necessidade de aprimoramento e precisão de informações, revisão e controle das mesmas e maior credibilidade e confiabilidade das demonstrações contábeis e financeiras das empresas

de modo geral e sua origem auditoria está baseada na necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômica financeira espelhada no patrimônio.

E, também em virtude do aparecimento de grandes empresas distribuídas geograficamente pelo mundo proporcionando o desenvolvimento econômico que influenciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas (Attie, 2018).

Para Ribeiro e Coelho (2013), não se tem como datar com precisão a origem da auditoria ou essa técnica foi usada pela primeira vez, no entanto, seu surgimento está atrelado à evolução da contabilidade que se dá segundo historiadores desde o início das civilizações.

Segundo Crepaldi (2019, p.108):

A profissão do auditor data do século XVIII, quando alguns profissionais se auto nomeavam contadores públicos, executando, porém, um trabalho pouco mais aprofundado do que aquele efetuado pelos contadores comuns. No século XIX, aparece o denominado perito contador, cuja função básica era a de descobrir erros e fraudes. (Crepaldi, 2019, p.108)

Sabe-se que através do crescimento produtivo houve aumento na necessidade de se obter informações precisas e de origem confiável, tanto em valores quanto em estoque, produção, gastos, enfim, o desenvolvimento dos países proporcionou o surgimento da necessidade de apresentação de dados verídicos.

Crepaldi (2007) observa que a Lei nº 4.728, de 1965, declarou a obrigatoriedade legal da auditoria externa para todas as entidades brasileiras envolvidas no Sistema Financeiro Nacional. Adicionalmente, a Circular nº 179 estabeleceu uma norma nacional de auditoria como parte da administração do Banco Central do Brasil (Bacen). Em seguida, a Resolução CFC nº 321/72 estabeleceu os procedimentos e normas para auditoria do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IAIB).

Crepaldi (2007) descobriu que o contexto atual do Brasil exige o desenvolvimento contínuo da profissão de auditor. Além da criação de grandes empresas e grupos econômicos, isso levou a um aumento nas transações comerciais e a uma maior necessidade de melhores métodos de controle.

A auditoria atualmente se encontra em uma de suas melhores fases, é valorizada por instituições financeiras e pelos diversos mercados e milhares de empresas existentes. É regulamentada por órgãos como a CVM e CFC, os quais dão apoio necessário à classe de

auditores e participam do desenvolvimento da profissão. Pela necessidade de controle e confiabilidade de suas informações perante entidades e instituições financeiras.

A importância da auditoria interna, vista por Mattos (2017, p.14), que possui uma visão mais ampla sobre a evolução da auditoria interna, para ele:

Em alguns casos a auditoria interna pode estar dividida em duas ou três subáreas, dependendo de seu escopo de atuação, tem maior liberdade para transitar entre as diversas áreas da empresa. Diferentemente de uma auditoria contábil, que via de regra é utilizada para atender aos interesses dos acionistas e financiadores das empresas, a auditoria interna visa ao atendimento das necessidades da administração da empresa. (Mattos, 2017, p.14).

A unidade de auditoria interna é responsável pelo constante monitoramento e avaliação do controle interno da empresa para se certificar de que esses controles são adequados para cada procedimento, sendo capaz de dizer que a auditoria interna é o controle dos controles (Crepaldi, 2016)

## **2.5 FUNÇÃO DO AUDITOR**

A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. (Attie, 2011).

Ainda segundo Attie (2018, p. 7), “A origem do termo auditor em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa to audit (examinar, ajustar, corrigir, certificar)”.

A auditoria requer compreensão, assegurando que o trabalho seja confiável. É essencial que não haja dúvidas quanto à honestidade e ética do auditor. (Attie, 2018, p. 13).

Conclui-se, que a própria origem do termo auditor já esclarece de primeira mão sua função, ou seja, auditar os registros contábeis é corrigir erros, coibir fraudes, certificar as informações constantes na contabilidade e em suas demonstrações, lhes garantindo segurança e veracidade.

## **2.6 PROCEDIMENTOS DE IMPLANTAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA**

Dentro de uma organização, o controle interno engloba procedimentos e rotinas com o propósito de proteger os ativos, assegurar dados contábeis confiáveis e facilitar a gestão eficiente dos negócios da empresa. (Crepaldi, 2007).

O Portal de Auditoria baseado na Resolução do Conselho Regional de Contabilidade nº 986/03 (2014) os descreve os procedimentos da seguinte forma:

Implantação e processos da Auditoria Interna constituem em auditar documentos e investigações, incluindo testes de observância, que permitem ao auditor interno obter resultados suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da empresa. Os testes de observância visam à obtenção de razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários e administradores da entidade.

Em virtude dos processos mencionados, pode-se observar que através da sugestão de da implantação da auditoria interna irá ser desenvolvido um plano de auditoria anual, e após um plano mensal de verificação e análise de dados.

## **3. METODOLOGIA**

Mediante a metodologia serão descritos os métodos e classificações as quais foram utilizadas para realização deste artigo, classificando e detalhando cada um dos métodos.

**a) Abordagem:** Pesquisa e opinião, Pesquisa Qualitativa ou Métodos mistos, enquanto Classificação da Pesquisa Quanto a Abordagem do Problema.

Essa pesquisa é considerada, quanto a abordagem do problema, como qualitativa com base no conceito apresentado por Fachin (2017, p.75) “ é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. O conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores.”

Richardson (1999, p. 80) comenta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Enfatiza também o fato de que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

**b) Natureza da pesquisa;**

Pelo fato da pesquisa não ser baseada em estatísticas, e ser baseada em fatos descritos, ela pode ser caracterizada como natureza aplicada qualitativa pois foi feita uma análise das mudanças que a inserção de uma auditoria interna pode trazer para a empresa em estudo.

**c) Classificação da Pesquisa Quanto aos seus Objetivos;**

Através do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa é classificada também como descritiva, pois este estudo propôs apresentar informações e procedimentos de auditoria, onde também descreveu os dados coletados na empresa.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a apresentação das características de uma população ou fenômeno específico, além de estabelecer conexões entre variáveis. É importante destacar que muitas pesquisas, realizadas no contexto profissional, se enquadram nessa categoria (Gil 2010, p.27).

Portanto, pode-se observar que esse estudo procurou evidenciar a importância da auditoria interna dentro de uma empresa do setor hoteleiro, sendo que seus resultados poderão ser aplicados em outras empresas.

Para coleta de dados foi realizado um plano como sendo por documentação direta. A coleta de dados para realização deste estudo foi feita por meio da análise SWOT como a aplicação de um questionário para entender a atual realidade do setor financeiro pela ausência da auditoria interna.

Em um primeiro momento é apresentada pelo gestor financeiro uma descrição da empresa e funcionamento dos métodos de controle utilizados atualmente, bem como, logo em seguida é apresentada uma auditoria interna básica, que é utilizada como base deste trabalho. Assim, no final da análise dos resultados é demonstrada ao gestor a colaboração que a auditoria interna pode trazer para a empresa em questão, demonstrando seus pontos fortes, resultados favoráveis, melhora dos controles e até mesmo da gestão da empresa.

A empresa base deste estudo, é uma Sociedade Empresária Limitada, tributada pelo lucro presumido, que possui um quadro societário formado por três sócios suíços. É uma empresa que tem como atividade principal a hospitalidade caracterizada pela hotelaria.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa tem a missão de satisfazer seus clientes, atendendo suas expectativas com atendimento e conforto de qualidade, além de melhorar continuamente o lazer que é o caso das piscinas que estão sendo construídas.

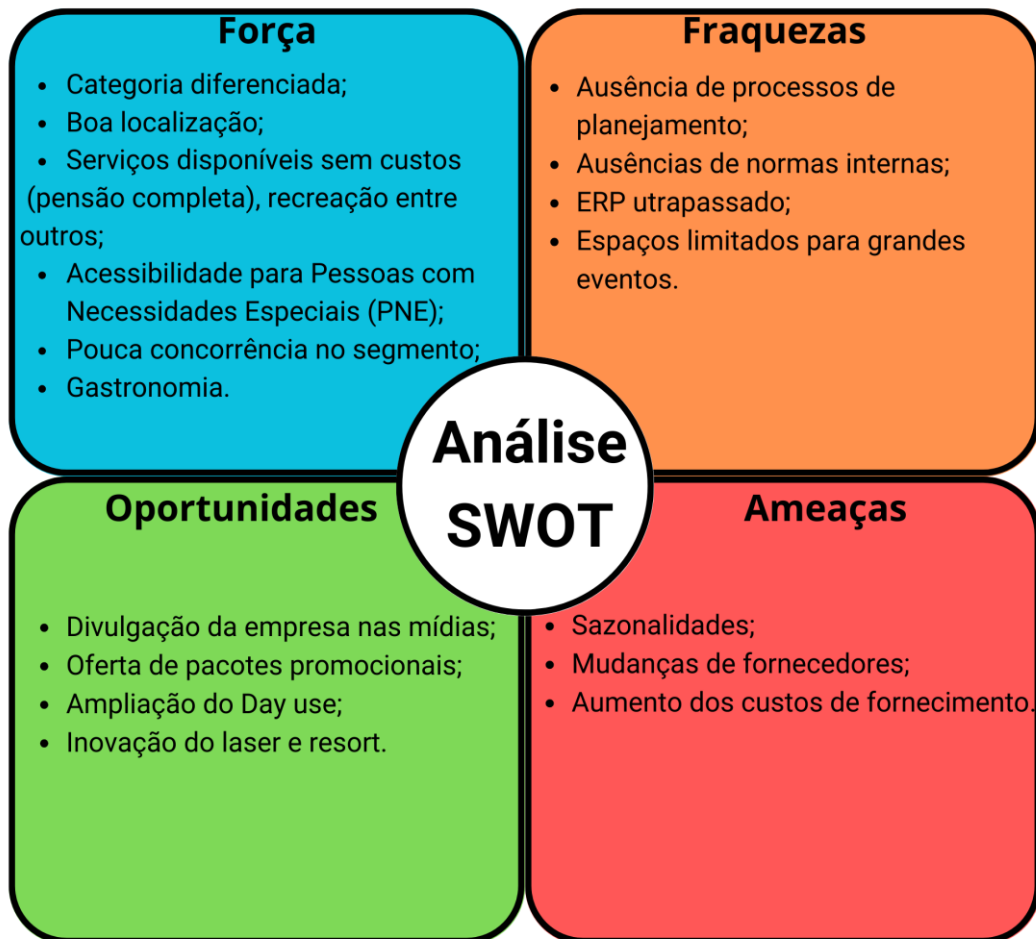
Ao analisar a empresa como um todo, descobrimos que ela possui mais de trinta anos de existência e um histórico muito positivo em relação a oferta e procura por hospedagem, descanso e lazer, principalmente por se tratar da categoria “hotel fazenda” se tornando um refúgio para pessoas de todas as classes que querem fugir da correria e poluição das grandes cidades.

A empresa tinha tudo para ser a melhor do estado na categoria “fazenda”, mas veio a falência por falta de planejamentos e processos. Este é o problema central recorrente até os dias atuais. Após anos sem exercer suas atividades, um grupo de sócios arrematou a empresa e abriram as portas ao público novamente. Iniciaram, então, reformas a fim de trazer de volta as experiências vivenciadas quando o hotel foi fundado. Porém, mesmo em reformas, a empresa continuou funcionando com processos básicos e limitados, além de poucos funcionários, tornando o problema causador de sua falência no passado relevante e esse é o principal foco deste artigo.

Discutimos sobre a implantação de auditoria interna partindo de uma pesquisa exploratória na empresa identificando as áreas de melhoria.

Para conhecer um pouco a empresa investigada coletamos os dados abaixo:

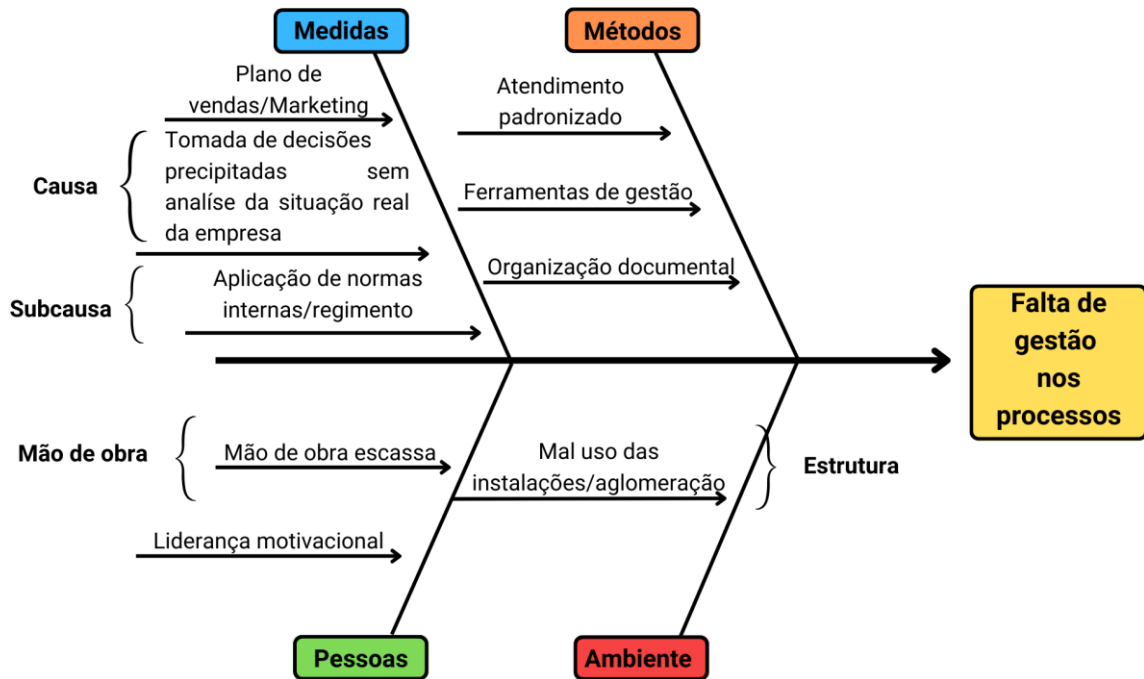
**Figura 2** - Análise *SWOT*.



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Após análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças constatamos que não havia uma gestão de processos nem planejamento no departamento financeiro, sendo então uma das principais fraquezas, pois para Gitman (1997, p.588) “O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.”. Constatamos também que os processos básicos funcionam por meio de consultorias e assessoria de uma empresa terceirizada fazendo com que o hotel fique limitado a criar seus processos com base na realidade organizacional. No diagrama de Ishikawa podemos observar a estrutura baseada na realidade atual da empresa.

**Figura 3 - Diagrama de Ishikawa**



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

O diagrama acima nos apresenta as informações que centralizam o atual problema da empresa, começando pelas medidas que não são tomadas pela ausência de um monitoramento adequado. Ou seja, a empresa possui um plano de vendas/marketing que não é executado da forma correta, devido à falta de acompanhamento de um gestor da área. Isso resulta em tomadas de decisões precipitadas por parte da equipe de vendas, onde muitas vezes não há comunicação com o setor financeiro. Isso ocorre justamente pela falta de normas internas e hierárquicas.

O procedimento operacional padrão (POP) não costumava ser seguido pela empresa, resultando na falta de um atendimento padronizado e na desorganização documental em relação ao setor financeiro. Além disso, não há capacitação e treinamento adequados para os funcionários da empresa. O conhecimento vai sendo repassado entre eles, e a falta de motivação

faz com que a mão de obra fique cada vez mais escassa. Mesmo com poucos funcionários, não há um ambiente de descanso adequado. Tudo isso centraliza a falta de gestão nos processos.

No entanto, partindo desta análise, o indicado para a empresa seria a inserção, primeiramente, do processo de auditoria interna no lugar das consultorias. A auditoria interna desempenharia o papel de consultora diante da empresa, além de realizar as análises e verificações necessárias referentes ao desempenho da empresa e aos melhores métodos que ela pode utilizar para desenvolver seu trabalho de forma mais eficiente.

O diagrama acima nos traz uma visão do departamento financeiro, visto que devido a fase de obras a empresa esteve trabalhando com processos básicos, não havia funcionários suficientes neste setor da empresa, fato esse também que está ligado a falta de planejamento. Sendo que a mão de obra na região se torna bem escassa, uma vez que faltam profissionais com conhecimento e qualificação na área contábil para o setor financeiro ou na área hoteleira como todo. Um mesmo profissional assume atribuições de duas pessoas se desdobrando no que pode.

Foi apresentado então um questionamento ao gestor financeiro da empresa relacionado a sua gestão e a visão de futuro, ele respondeu algumas perguntas, conforme segue, as perguntas feitas ao responsável pela gerência começaram com a visão que ele possui do processo de gestão da empresa hoteleira, ele, no cargo de gerente: *vê a empresa como um negócio de sucesso por ser uma empresa antiga que está renascendo através das grandes reformas que estão sendo realizadas a vontade de ver dar certo é imensa.*

Ainda, segundo o gerente/diretor, *“a empresa pretende resgatar a velha fama do “melhor hotel” da região que aflora suas expectativas, mesmo que esteja passando por uma mudança muito lenta.”* Os processos estão sendo implantados aos poucos, a meta agora seria iniciar um planejamento estratégico em cada departamento da empresa iniciando-se pela auditoria.

Foi perguntada ainda, qual a visão dos sócios do hotel para o futuro, ele nos responde : *“que o hotel está completando 33 anos de mercado, no qual por um longo período, foi visto, como o hotel falido e a missão agora será de quebrar este paradigma”.*

Ele fala ainda que: *“o segmento vai ter uma nova cara se transformando em um hotel resort o que antes não era possível”.*

Foi perguntado se existiam métodos de controles internos, e definições de processos financeiros na empresa em questão e ele nos relatou que:

*Há apenas processos básicos rotineiros, mas será necessário planejar e criar procedimentos diante a volta da empresa ao mercado de trabalho.*

Perguntamos também quais os caminhos para implantação de processos e ele nos relatou que:

*O ponto de partida será cadastrar todos os Fornecedores no módulo estoque contendo todos os dados, cadastro de produtos incluindo a classificação fiscal conforme SPed Fiscal, cadastro das contas contábeis para cada produto no qual será destinado ao módulo contas a pagar e no modo contabilidade os lançamentos mediante cada nota fiscal.*

*E para o Cadastro de Clientes será necessário preencher todos os dados do cliente, incluindo as contas clientes e contas de receitas para lançamento das notas de venda de produtos ou prestação de serviços, onde alimentará o módulo contas a receber e contabilidade com os lançamentos realizados de cada nota fiscal. Isso seria realizado quando nós conseguíssemos elaborar o planejamento financeiro e apresentar à diretoria.*

Para finalizar o questionamento, foi perguntado quais são os objetivos que os investidores possuem quanto ao crescimento da empresa e como pretendem alcançá-los, foi respondido que:

*Está sendo aumentada a equipe comercial a cada ano, para buscar mercados onde atualmente não são atingidos por nossa empresa, estamos preparando cada vez mais a equipe de vendas e marketing para vender bastante, para que possamos crescer cada vez mais.*

Pode-se concluir, com as falas do responsável pela gerência financeira da empresa, que a administração possui uma visão ampla de mercado, com foco no futuro e aumento das vendas.

Com base nas informações coletadas da empresa, onde se pode observar que devido as reformas, ainda falta a implantação de processos até a conclusão das obras, atualmente o hotel não possui nenhum auditor interno que desenvolva a conferência mensal de todas as rotinas que envolvem o setor contábil e fiscal da empresa, como também ainda será implantado a gestão de processos nos demais departamentos.

Fundamentamos então que, o indicado para a empresa nesse momento seria a inserção primeiramente do processo da auditoria interna no lugar das consultorias, pois a mesma além de fazer o papel de consultora diante a empresa, também faria recomendações à administração, análises e verificações, referentes ao desempenho da empresa e aos melhores métodos que ela pode utilizar para desenvolver de melhor maneira seu trabalho, sempre visando a maximização de lucros e certificação de informações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de um auditor demanda planejamento, análise de ambiente, de gestão, de procedimentos e rotinas. O planejamento de tal auditoria envolve uma definição de estratégia para o trabalho e o desenvolvimento de um plano de auditoria entre o auditor e a administração da empresa.

O profissional da auditoria deve documentar seu planejamento e criar programas de trabalho por escrito, atualizando-os conforme necessário. Para estabelecer o planejamento e a estratégia da auditoria, o auditor precisa compreender as atividades da empresa, identificar possíveis problemas, conhecer a legislação aplicável, definir a natureza, o momento e a abrangência dos exames, além de identificar os prazos para a entrega de relatórios.

A empresa em estudo nunca teve em seu quadro um auditor interno, que conhecesse a empresa como um todo e que tivesse um planejamento de verificação das informações prestadas pela mesma e das rotinas que a empresa desenvolve. Justamente por isso, essa situação requer mais atenção do auditor, visto que a empresa não tem experiências anteriores com os procedimentos e rotinas adotados por um auditor interno.

Com base nas descobertas deste estudo até agora e nas fontes pertinentes aos procedimentos de auditoria, foi possível desenvolver um processo de implementação para esta empresa.

No início, tanto o auditor interno quanto os membros da equipe devem ter conhecimento abrangente sobre a empresa, incluindo problemas anteriores, deficiências atuais, necessidades urgentes e o planejamento estratégico definido pela administração e pelos responsáveis. Da mesma forma, o departamento de auditoria interna deve possuir uma posição hierárquica independente dentro da empresa, permitindo que exija colaboração dos demais setores para o eficiente desenvolvimento do trabalho.

Em seguida, deve ser posto no papel um plano anual de auditoria, que inclua o exame dos registros contábeis, verificação das diretrizes traçadas pela direção, para ver se as mesmas estão sendo cumpridas, avaliar a utilização e aplicação dos recursos gastos. Também devem ser indicadas as áreas prioritárias que possuem uma necessidade emergencial de auditoria. Este plano anual, deve antes de ser posto em prática ser discutido, para que seja alterado caso haja necessidade, e assim, autorizado.

Apesar dos auditores internos utilizarem as mesmas técnicas dos chamados auditores independentes, eles se distinguem por alguns aspectos básicos. Tais auditores são funcionários registrados na empresa e sua atuação é sistêmica e constante.

Logo, a empresa deve ter ciência de que a função da auditoria interna não é apenas verificar se está certo ou errado, sua abrangência é bem mais ampla que isso. Ela pode e deve colaborar com a gestão da empresa.

Portanto, pode-se observar através das análises apresentadas e do planejamento proposto, que a empresa reúne condições para implantar a auditoria interna, mesmo que o início da implantação demande tempo e planejamento, mas após ser instaurada na empresa, só tem a trazer benefícios.

O auditor interno traz não apenas uma colaboração sugestiva aos diretores, mas apresenta uma visão diferente da posição da empresa. Os diretores veem a empresa de uma forma, funcionários veem de outra, e um auditor interno tem outra visão do desempenho da empresa, além disso, possui ideias de inovações e mudanças que visam os melhoramentos no desenvolvimento dos trabalhos dentro da empresa, e colaborações que objetivam um crescimento maior e com mais qualidade dos produtos e atendimento a clientes.

Espera-se também que esse trabalho contribua como base para novas pesquisas referentes a este campo da auditoria, pois trouxe informações relacionadas à importância da auditoria interna dentro de uma empresa do ramo hoteleiro enfatizando as mudanças que ela evidenciou e os benefícios de seu papel dentro dela.

Para nós enquanto acadêmicos esse tema foi de grande valia, pois contribuirá muito na nossa vida profissional trazendo uma visão mais ampla sobre a função de um auditor no mercado de trabalho, podendo nós futuramente exercer tal cargo.

## 6. REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações**, 7ª edição. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017229. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017229/>. Acesso em: 03 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 6. ed. S. Paulo: Atlas S.A., 2011.

\_\_\_\_\_. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

CARVALHO, Marly e PALADINI, Edson . **Gestão da Qualidade, Teorias e casos**. 2. Ed. Campus,2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Rio de Janeiro, RJ: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 04 dez. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração de Empresas: uma Abordagem Contingencial** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. (conceituação Boucinhas)

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma Abordagem de Gestão e econômica** - GECON. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio A. **Auditoria Contábil - Teoria e Prática**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022780. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022780/>. Acesso em: 16 out. 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 4. ed. S. Paulo: Atlas S.A., 2007.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 04 dez. 2022.

Departamento, funções e rotina de trabalho na hotelaria. **Hospedin**, 2021. Disponível em:<<https://blog.hospedin.com/departamentos-funcoes-e-rotina-de-trabalho-na-hotelaria/>>. Acesso em: 06 dez. 2022.

EMPREENDER MAIS.**O planejamento e sua importância**. 2013. Imagem. 650x299 pixels. Disponível em: <<http://empreendermais.blogspot.com/2013/02/o-planejamento-e-sua-importancia.html>> Acesso em: 11 de dez. de 2022

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 25 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. S. Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

GUSMÃO, Amanda. **Conheça o Diagrama de Ishikawa e saiba como mapear problemas e soluções para seu negócio**. Rockcontent blog, 2018. Disponível em:  
<<https://rockcontent.com/br/blog/diagrama-de-ishikawa/>> Acesso em: 08 de dez 2022.

IMONIANA, Joshua O. **Auditoria - Planejamento, Execução e Reporte**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597019780. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019780/>. Acesso em: 17 out. 2022.

ISHIKAWA, Kaoru. Publicado em 01/04/2015. <https://www.blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidadekaoru-ishikawa/> - Acesso em 20/11/2022.

ISHIKAWA, Pinho Luiza Publicado em 10/01/2023.  
<https://www.siteware.com.br/metodologias/diagrama-de-ishikawa/> acesso em 27/08/2023

MATTOS, João Guterres D. **Auditoria**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595020115. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020115/>. Acesso em: 15 out. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 5a ed, 2000, 546p.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MEDEIROS, A. et al. **Análise SWOT: A simplicidade como eficiência**. XVI Seminário de Pesquisa CCSA, 2002. 1–11 f. 2002.

MIGLIAVACCA, Paulo.N. **Controles internos**. São Paulo: Edicta, 2004.

MIGUEL, Paulo. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. 1. Ed. Artliber,2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica: a Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas: com depoimentos de executivos**. 4.ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.

PORTAL DE AUDITORIA. **Procedimentos de Auditoria Interna**. Disponível em:  
<<http://www.portaldeauditoria.com.br/legislacao/normas/auditoria.htm>> Acesso em 25 out. 2022.

RIBEIRO, Osni M.; COELHO, Juliana Moura R. **Auditoria fácil**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502213470. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502213470/>. Acesso em: 17 out. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2008. 334 p.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Serviços e Informações do Brasil**. Publicado em 24 fev. de 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2022/02/setor-de-turismo-no-brasil-cresce-12-em-2021-e-fatura-r-152-bilhoes>>. Acesso em: 09 de dez. 2022.

SILVEIRA, H. **SWOT. IN**: Inteligência Organizacional e Competitiva. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

## APÊNDICE



Empresa/CNPJ:

Nome e cargo:

Abraão Lima / Gestor Financeiro

### Questionário

1. Como gestor, qual é a sua perspectiva sobre o processo de gestão na empresa? Quais são as metas que deseja alcançar?
2. Qual é a visão dos sócios-investidores para o futuro da empresa?
3. Existem controles internos e definições de processos financeiros estabelecidos na empresa?
4. Quais são os passos para a implantação de processos? Descreva qual é o ponto de partida para a implementação de processos na sua empresa.
5. Quais estratégias você considera mais viáveis para alcançar as metas de crescimento estabelecidas pelos investidores?
6. Quais são os objetivos que os investidores têm em relação ao crescimento da empresa e como pretendem alcançá-los?