

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA CAROLINA FERREIRA GONÇALVES

**Auditoria interna como instrumento de gestão de risco: uma análise de
empresas do setor de calçados no Brasil**

Governador Valadares

2025

ANA CAROLINA FERREIRA GONÇALVES

Auditoria interna como instrumento de gestão de risco: uma análise de empresas do setor de calçados no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Laura Costa Brandão.

**Governador Valadares
2025**

ANA CAROLINA FERREIRA GONÇALVES

Auditoria interna como instrumento de gestão de risco: uma análise de empresas do setor de calçados no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 15 de agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Laura Costa Brandão

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Prof. Dr. Antônio Augusto Brion Cardoso

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Prof. Dr. João Paulo de Oliveira Louzano

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela oportunidade de concluir mais uma etapa da minha vida, por estar sempre presente em todos os momentos. Agradeço também a minha mãe Alcione por trabalhar incansavelmente dia e noite para que a filha tivesse um estudo de qualidade e oportunidade de conhecimento vasto.

Às minhas amigas que estiveram ao meu lado durante a graduação, me apoiando e ajudando sempre que possível.

Aos professores que fizeram parte desta história ao longo da graduação, onde pude aprender um pouco mais sobre cada assunto de ciências contábeis aprofundado com eles. Em especial agradeço à professora Laura Brandão Costa por me apoiar neste estudo, me ajudando e dando ideias sobre o tema, onde pude observar que de fato foi uma área que mais me chamou atenção ao longo da graduação.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a análise da auditoria interna de empresas brasileiras do setor calçadista, como foco no controle interno, gerenciamento de riscos e na governança corporativa. A pesquisa realizada tem natureza qualitativa, descritiva e foi realizada por meio de análise documental, a partir de relatórios institucionais de três empresas listadas na B3 sendo elas: Alpargatas, Grendene e Vulcabras. As categorias analisadas foram divididas por atividade (estrutura e governança), quanto aos procedimentos (relatórios, planejamento e controles). Os resultados indicam que todas as empresas analisadas adotam práticas de controle interno e gestão de riscos, porém há variações na formalização, transparência e divulgação das ações de auditoria interna. Além disso, identificou-se que a auditoria interna tem contribuído de forma significativa para a conformidade legal, homologação de fornecedores e fortalecimento da governança. Conclui-se que, embora ainda pouco divulgada nos relatórios públicos, a auditoria interna se consolida como ferramenta essencial para mitigação de riscos e aprimoramento da gestão nas organizações calçadistas.

Palavras-chave: Auditoria interna. Controle interno. Gerenciamento de riscos. Setor calçadista.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias de análise	27
Tabela 2 – Quadro geral das empresas analisadas.....	28
Tabela 3 – Documentos coletados para análise.....	29
Tabela 4 – Auditoria interna como atividade por empresas.....	30
Tabela 5 – Auditoria interna como procedimento por empresas.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 A auditoria interna no contexto organizacional	6
2.2 Formalidades da auditoria interna	8
2.3 Controle interno e gerenciamento de riscos	10
2.4 O setor industrial de calçados no Brasil.....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
3.1 Caracterização da pesquisa	15
3.2 Categorias de análise das empresas.....	17
3.3 Caracterização das empresas analisadas	18
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	19
4.1 Documentos analisados.....	19
4.2 Análise da auditoria interna quanto à atividade	20
4. Análise da auditoria interna quanto aos procedimentos	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A auditoria surgiu com a expansão do mercado, em meio à concorrência e a necessidade de aprimorar controles e procedimentos internos em geral (Almeida, 2012). Segundo o autor, a auditoria emergiu com a necessidade de aferir a credibilidade das demonstrações contábeis, sendo compreendida de um processo sistemático e independente, de obtenção e avaliação de evidências, nas quais são oriundas de atividades econômicas de uma organização.

Segundo Araújo e Santos (2012) a auditoria tem como finalidade a comparação de um fato ocorrido com o que deveria ocorrer, representando um processo de exame independente de certas condições, com o propósito de emitir julgamentos com base em padrões estabelecidos. Portanto, a auditoria, no geral, visa certificar a segurança sobre as informações financeiras, demonstrações contábeis e por fim, gerar um relatório evidenciando sua conclusão sobre o que foi analisado.

Quanto ao objeto e às finalidades, a auditoria é definida em externa e interna. A auditoria externa visa aplicar procedimentos técnicos independentes para obter evidências apropriadas e suficientes e expressar a opinião sobre a elaboração das demonstrações contábeis em conformidade às estruturas aplicáveis. Por outro lado, a auditoria interna visa aplicar procedimentos que examinem a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, operacionais, contábeis e financeiras de uma entidade (Crepaldi, Crepaldi, 2023).

Para compreender a auditoria interna é necessário voltar ao entendimento do seu início, quando ainda estava surgindo a profissionalização de auditor na década de 1900. Com a caracterização da auditoria ao todo no processo de identificação e mitigação de riscos, a mesma surgiu nas necessidades do mercado de trabalho, no sentido de ter melhores resultados no âmbito interno e externo das empresas, frente às mudanças tecnológicas que vieram a surgir futuramente trazendo competitividade nos diversos setores de mercado.

A auditoria externa surgiu como uma resposta às demandas do sistema capitalista, em um contexto em que as empresas buscavam capital de terceiros para expandir suas operações, acompanhar avanços tecnológicos e aprimorar controles e procedimentos com o objetivo de reduzir custos. Nesse cenário, a necessidade de atrair investidores externos tornou-se essencial, pois essas partes interessadas precisavam de informações confiáveis sobre a posição patrimonial e financeira das empresas, sua capacidade de geração de lucros e a eficiência na gestão dos recursos.

Assim, a auditoria externa veio como um instrumento para garantir que as demonstrações contábeis estejam livres de distorções e atendem aos requisitos de credibilidade exigidos para os futuros investidores e *stakeholders*.

A auditoria interna surgiu diante da necessidade de um controle interno das organizações para obterem informações concretas e verídicas sobre o andamento de suas atividades, planejamentos e possíveis fraudes e riscos que poderiam surgir. Ressalta-se que o auditor interno não se subordina às atividades que o mesmo examina, de modo que o mesmo não pode desenvolver funções ou tarefas que um dia poderá está realizando, como por exemplo, o fechamento das demonstrações contábeis. Com esta segregação de responsabilidades não se gera dúvidas sobre o seu julgamento nas informações financeiras e uma possível alteração superficial sobre a verdadeira análise, respondendo somente à presidência daquela organização.

Segundo a NBC TI 01 (2003, p. 2), que trata sobre a auditoria interna, aponta-se que esta está “estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado”. De acordo com a norma, a auditoria interna tem objetiva “agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.”

Com a evolução constante da tecnologia e das novas ideias, as empresas estão percebendo cada vez mais a necessidade de estabelecer sistemas internos sólidos para manter e impulsionar seu crescimento acelerado. A função da auditoria interna surge como algo fundamental dentro desse cenário, desempenhando um papel vital ao assegurar a efetividade desses sistemas de controle e apontar oportunidades de aprimoramento (Martins, 1999).

Frente aos diversos setores industriais existentes no mercado, o setor de calçados enfrenta desafios relacionados à gestão de riscos internos os quais precisam estar em conformidade com rigorosos padrões operacionais para manterem sua competitividade a longo prazo no mercado global cada vez mais exigente em termos de eficiência operacional (Ruppenthal, 2013). Riscos internos esses que podem ser essenciais para conformidade dos padrões operacionais importantes e que mantém a competitividade no mercado global, sendo estes: a qualidade e controle de produção; a conformidade regulatória e normas ambientais; a gestão de custos e insumos; a segurança do trabalho; a logística e cadeia de suprimentos e por fim a inovação e constante acompanhamento de tendências relacionadas ao setor.

É possível observar como o suporte tecnológico tem importância significativa para a auditoria interna, trazendo benefícios importantes para eficiência dos processos, precisão e alcance das atividades. A introdução de ferramentas de análise de dados e automação permite que os auditores internos processem grandes volumes de informações, identificando anomalias com rapidez e precisão. Nesse sentido, entende-se o quanto esses recursos possibilitam uma visão mais abrangente dos riscos e controles, permitindo maior proatividade na identificação de problemas e recomendações de melhorias (Almeida Paula, 2009).

Essa evolução tecnológica também propicia a transparência da empresa em relação a seus gestores, investidores e demais *stakeholders*. Frente a isso, este estudo busca evidenciar como diferentes empresas do setor industrial utilizam a auditoria interna para identificação de riscos e consequentes desafios de gestão.

Frente à contextualização apresentada, esta pesquisa tem a seguinte questão indagação: “diante dos avanços tecnológicos, como a auditoria interna é reportada pelas empresas brasileiras, no que se refere à mitigação de riscos e aos controles internos?” O objetivo deste presente trabalho é analisar a auditoria interna de empresas brasileiras, com relação ao controle interno, gerenciamento de riscos e governança corporativa. Frente a isso, o objeto de estudo é compreendido da auditoria interna como unidade no organograma empresarial e seus desdobramentos, como planejamentos e relatórios divulgados. Para atingir à proposta geral de pesquisa, apontam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar como a auditoria interna é formalizada nas empresas;
- b) investigar como a auditoria interna é utilizada como ferramenta estratégica e de governança corporativa;
- c) apontar como as práticas de auditoria interna atuam diante do aperfeiçoamento dos controles internos;
- d) verificar como a auditoria interna atua frente ao gerenciamento de riscos nas empresas.

A problemática do estudo aborda as diferentes formas de metodologias adotadas pela auditoria interna na contribuição da avaliação do controle interno para a identificação e mitigação de riscos operacionais e financeiros nas empresas. O avanço tecnológico tem auxiliado significativamente as recomendações de auditoria interna, influenciando a eficácia dos processos de controle interno e a estratégia da governança corporativa (Almeida Paula, 2009).

O estudo examina a maneira de colocar em prática e o quão eficientes são as estratégias de auditoria internas que influenciam na melhoria dos processos internos da empresa e na redução de riscos e ainda como colaboram para aumentar a eficiência operacional da organização. Serão avaliadas as abordagens atuais das empresas para identificar possíveis áreas em que podem ser melhoradas e encontrar maneiras de fortalecer o sistema de controle interno; também será investigado como a auditoria interna pode trazer benefícios à administração empresarial e auxiliar na tomada de decisões bem fundamentadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção visa apontar o embasamento teórico para o estudo, apontando a atuação e os instrumentos da auditoria interna e dissertar sobre o controle interno e o gerenciamento de riscos. Por fim, destacam-se estudos sobre o setor calçadista no Brasil.

2.1 A auditoria interna no contexto organizacional

Para executar seu trabalho de forma eficaz, a auditoria interna precisa de um suporte tecnológico, e para isso já existe uma infinidade de automação de sistemas para execução de identificação de fraudes e riscos operacionais. Segundo Almeida (2009) o auditor interno pode usar o sistema composto por três fases de verificação, sendo elas: o programa, dossiê e relatório. De forma geral, a primeira etapa é a responsável pelo cadastramento das atividades a serem realizadas no plano de auditoria, com os objetos de análise e um questionário de avaliação do controle interno proposto. Por consequência, o dossiê aponta os papéis de trabalho, como a documentação, fluxogramas, tabelas de números e o tempo de execução. Por fim, cabe o relatório do auditor interno sobre a análise dos resultados encontrados.

Portanto, o objetivo da auditoria interna é confirmar a veracidade dos procedimentos, fazendo levantamento e validação de dados, além de avaliar a eficácia e eficiência dos processos internos, auxiliando a empresa a atingir suas metas previamente estabelecidas. A auditoria interna é compreendida também como uma ferramenta de gestão. Chaib (2005, *apud* Moraes 2015, p. 11) a descreve o sistema de gestão como sendo:

“o conjunto de pessoas, recursos e procedimentos, dentro de qualquer nível de complexidade, cujos componentes associados interagem de uma maneira organizada para realizar uma tarefa específica e atingem ou mantêm um dado resultado.”

Observa-se que existem infinitas possibilidades de implementação de sistemas de gestão dentro de uma organização, porém é na fase de verificação que entram as auditorias, tanto interna como externa, sendo uma ferramenta importante para verificação do cumprimento de planejamento, gestão e controle. É por meio das auditorias internas que se verificam as possíveis lacunas para erros e fraudes que possam surgir, estando relacionada com a necessidade de confirmação da realidade financeira-econômica de uma organização (Moraes, 2015).

Malagueta e Silva (1998) apontam que no Brasil, a prática da auditoria era praticamente inexistente. Era comum que apenas empresas estrangeiras, que adotavam padrões elevados, recorriam-se a contadores altamente qualificados para a apuração de fraudes, falências suspeitas e outros trabalhos controversos. Na época em que a auditoria começou a se estabelecer, o termo "auditoria" ainda não existia; a atividade era conhecida como “revisão de escrituração” e referia-se à verificação dos documentos contábeis e à observação prática dos registros.

A auditoria interna emergiu como uma resposta às numerosas falências de organizações mal administradas por seus gestores, que falharam no controle interno. Esta situação destacou a necessidade de profissionais especializados em auditoria, alinhados às práticas contábeis. A auditoria interna foi desenvolvida inicialmente nos Estados Unidos, onde os contadores implementaram procedimentos técnicos de alto padrão que se tornaram referência em muitos países da América Latina.

A própria auditoria, como se conhece atualmente, envolve o arquivamento de documentos, registros contábeis, inspeções e obtenção de informações para assegurar que as demonstrações contábeis estejam em conformidade com os princípios e normas contábeis. Para os contadores, a auditoria é fundamental para verificar se as informações contabilizadas no balanço patrimonial e nas demais demonstrações estão corretas e se não há ambiguidade nas informações que possam gerar dúvidas sobre a precisão da contabilização (Mattos, 2017).

A auditoria interna tem o objetivo de apoiar os gestores na tomada de decisões, no planejamento e no monitoramento de possíveis irregularidades que possam surgir no dia a dia da organização. Ela contribui para a transparência e integridade dos processos internos, assegurando que os controles estejam funcionando de forma

eficaz e que os recursos da organização sejam utilizados de maneira adequada (Mattos, 2017).

Segundo Attiê (1987, p.26), a auditoria interna tem como finalidade:

“convencer a alta administração e seus executivos que pode auxiliá-los na melhoria de seus negócios, identificando áreas problemáticas e sugerindo correção, para obter destes o apoio necessário ao desenvolvimento de prestação de serviço a toda empresa”.

De acordo com Alves (2015, p.33):

“por auditoria pode entender-se o processo de acumulação e avaliação de prova sobre certa matéria para determinar e relatar sobre o grau de correspondência entre essa matéria e os critérios estabelecidos para a mesma. Essa matéria pode, de entre outras, revestir a forma de informação financeira ou não financeira, procedimentos, conduta das operações, resultados das operações, ou o cumprimento das leis, regulamentos e ordens.”

Nota-se que a auditoria interna desempenha um papel fundamental na garantia da transparência e integridade dos processos de controle interno da empresa. Surge, então, como resposta a falhas de gestão e inspirada por práticas estrangeiras, a mesma evoluiu de uma simples revisão de registros para uma ferramenta estratégica que apoia a tomada de decisões, identificando irregularidades e promovendo a eficiência dos controles internos e contribuindo na gestão financeira da empresa.

2. 2 Formalidades da auditoria interna

A NBC TI 01 (2003) define que a auditoria interna pode ser definida como uma atividade e como procedimento. Como atividade, ela é compreendida de exames, análises, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturadas, conforme já apontado anteriormente. Com relação aos procedimentos, a auditoria interna visa agregar valor ao resultado da organização, mediante os aspectos técnicos, objetivos, sistemáticos e disciplinados.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2025) define que:

“A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança”.

A auditoria interna é um departamento integrante da estrutura organizacional no organograma de uma empresa, logo abaixo do conselho da administração à qual está subordinada diretamente. Essa posição estratégica visa garantir a autonomia e imparcialidade em suas análises, permitindo que suas recomendações sejam eficazes para a melhoria dos controles internos, o cumprimento das normas e eficiência do sistema operacional.

Crepaldi e Crepaldi (2023) destacam que a administração de uma organização conta com a auditoria interna para uma avaliação objetiva sobre a eficácia e eficiência da governança, gestão de riscos e processos de controle. Assim, de forma geral, a auditoria interna, formaliza-se como um departamento subordinado à administração e atua de forma independente aos demais departamentos de uma entidade.

A auditoria interna é composta por procedimentos e atividades para geração do relatório final, sendo composta por: a) papéis de trabalho, b) planejamento, c) procedimentos/técnicas aplicadas nas atividades de auditoria e d) relatórios emitidos e comunicação com a administração.

Com relação aos procedimentos de auditoria interna, a norma NBC TI 01 (2003) aponta que ela deve ser documentada por meio de papéis de trabalho. Estes compreendem um grande aliado aos auditores, pois com estes podem montar o escopo do que será analisado e a forma que será tratado determinado assunto ou tema. Conforme a NBC TI 01 os papéis de trabalho utilizados são: documentos e registros dos fatos ocorridos, informações e provas obtidas no curso da auditoria, com o propósito de evidenciar os exames realizados e dar suporte à opinião, críticas e sugestões, análise das demonstrações ou qualquer documentos que podem por sua integridade verificada sempre que forem anexados aos papéis de trabalho.

Já o planejamento de auditoria interna compreende toda a execução que será realizada na sua realização. De acordo com a NBC TI 01 (2003, p. 3), o planejamento aborda “os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos, para definir a amplitude e a época do trabalho a ser realizado, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela administração da entidade”. Portanto, o planejamento de auditoria se dá por meio do plano geral e dos programas de trabalho que são formalmente preparados para cada área a ser auditada, que apontam ainda, todos os procedimentos a serem aplicados.

Com relação aos procedimentos de auditoria interna que podem ser aplicados, mencionam-se basicamente os testes de observância e testes substantivos. O teste

de observância consiste em procedimentos para verificar a efetividade e credibilidade dos procedimentos utilizados na empresa, e não apenas o registro mas a verificação que os controles internos estejam sendo executados de forma correta. Já o teste de substantivos tem como objetivo a verificação contábil das informações com maior profundidade, compreendendo as operações realizadas, as contas e saldos existentes, de forma obter um nível satisfatório de segurança e veracidade dos dados examinados. (Crepaldi, 2023).

Por fim, o relatório de auditoria interna tem como objetivo apresentar, de forma objetiva e imparcial, os resultados dos trabalhos realizados. Esse documento deve expor de maneira clara as conclusões obtidas e as recomendações direcionadas à administração, com o objetivo de promover medidas corretivas, incentivar boas práticas e assegurar o cumprimento das normas contábeis e dos controles internos (NBC TI 01 - Auditoria Interna).

2.3 Controle interno e gerenciamento de riscos

O controle interno é compreendido como uma gestão aplicada ao planejamento, que tem como objetivo registrar, inspecionar e controlar determinado comportamento, processo ou sistema para verificação visto se está de acordo com o resultado esperado. Segundo Nakamura (2013, p. 41)

“A função de controle tem por finalidade assegurar que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado e dirigido, assinalando as faltas e os erros a fim de repará-los e evitar sua repetição. Com isso, para que o controle seja efetivo, deve possibilitar a correção de falhas atuais e prevenção de futuros erros’.

No setor público, a auditoria também é considerada para verificar a adequação de processos e conformidade. Para Castro (2018 p. 338):

“a auditoria é um conjunto de técnicas que visa a avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais. Trata-se de uma importante técnica de controle em busca da melhor alocação de recursos, atuando para corrigir desperdícios, inibir a improbidade, a negligência e a omissão e, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, buscando garantir os resultados pretendidos e contribuir para agregar valor ao corpo gerencial”.

No entanto, não se pode afirmar que auditoria interna e controle interno tenham a mesma definição. Crepaldi e Crepaldi (2023, p. 331) destacam que:

“o termo controle interno não tem o mesmo significado de auditoria interna. A auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que controle interno refere-se aos procedimentos e à organização adotados como planos permanentes da empresa.”

Os autores citados apontam que a função do controle é a identificação e a tomada de decisões corretas para o funcionamento das organizações de forma a alcançar melhores resultados. De forma que entra no processo de análise a auditoria interna que fica responsável por auditar os resultados coletados e conferir corretamente as informações e verificar sua eficácia nos processos operacionais da empresa.

Segundo Almeida (2012), o controle interno ligado diretamente à organização de uma empresa representa seus métodos utilizados, a rotina de trabalho visando proteger os ativos tangíveis e intangíveis, a produção de dados contábeis eficientes e ajuda também a organização a definir os próximos passos para crescimento dos negócios da empresa. A própria NBC TI 01 (2003) [grifo nosso] aponta em seu texto:

“A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da **gestão e dos controles internos**, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.”

Compreende-se a importância de que o controle interno, sendo feito de forma eficiente, é benéfico em razão da própria empresa, pois o mesmo estabelece uma segurança razoável acerca dos sistemas de gestão utilizados. A auditoria interna, estando ligada a revisão dos controles internos, ajuda a contribuir para identificação de falhas, melhorando os processos e garantindo que os procedimentos estejam alinhados com os objetivos da organização.

De acordo com Ruppenthal (2013), o gerenciamento de riscos é um processo que tem como objetivo prevenir falhas economicamente financeiras ou de responsabilidade com terceiros que possam surgir. Além disso, pode ser definido no processo de analisar as informações, categorizá-las e tratá-las em níveis de critério de risco.

A NBC TI 01 (2003, p. 4) evidencia como aspectos relacionados aos riscos, que devem ser tratado na auditoria interna:

“A análise dos riscos da Auditoria Interna deve ser feita na fase de planejamento dos trabalhos; estão relacionados à possibilidade de não se atingir, de forma satisfatória, o objetivo dos trabalhos. Nesse sentido, devem ser considerados, principalmente, os seguintes aspectos:

- a) a verificação e a comunicação de eventuais limitações ao alcance dos procedimentos da Auditoria Interna, a serem aplicados, considerando o volume ou a complexidade das transações e das operações;
- b) a extensão da responsabilidade do auditor interno no uso dos trabalhos de especialistas.”

Com base no exposto, a auditoria interna e o controle interno são essenciais para administração das empresas, pois garante a eficácia dos procedimentos e a confiança nas informações tratadas e divulgadas. O controle interno fica responsável por procedimentos de segurança dos ativos, a produção das informações financeiras e suporte aos planejamentos para alcançar os objetivos esperados.

Por outro lado, a auditoria interna tem como função de revisão dos controles internos, identificação de erros encontrados e sugerindo soluções para o mesmo. Ambos trabalham juntos para minimizar os riscos e erros encontrados, com objetivo de maximizar os resultados operacionais de forma positiva. Além disso, o gerenciamento de risco aparece de forma a balancear as incertezas, favorecendo decisões mais sólidas e concretas para a empresa.

O método de controle interno *Compliance* é o conjunto de políticas, procedimentos e ações adotados por uma organização para assegurar que suas atividades estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis, além de garantir o cumprimento de padrões éticos e morais. A palavra vem do verbo em inglês *to comply*, que significa "cumprir" ou "estar em conformidade". O principal objetivo do *compliance* é garantir que a empresa e seus colaboradores estejam de acordo com a legislação vigente, minimizando riscos legais e promovendo uma conduta empresarial ética. Para Candelor, Rizzo e Pinho (2012, p. 30) o método de *Compliance*:

“é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”.

Dentre os principais elementos de um programa de *compliance* estão o código de conduta, que estabelece os princípios éticos e as normas comportamentais que todos os colaboradores devem seguir, sendo regras claras para orientar a atuação dos funcionários, como, por exemplo, políticas anticorrupção e de proteção de dados; o treinamento contínuo dos funcionários, visando educá-los sobre as normas e a importância de segui-las; além do monitoramento e auditorias periódicas, que avaliam a conformidade das práticas empresariais.

A NBC TI 01 (2003) define que a auditoria interna deve considerar os instrumentos de gestão de riscos das organizações, nas suas atividades de planejamento, e por isso, o departamento de auditoria interna deve conhecer todas as políticas definidas pela entidade. Nesse sentido, a partir das políticas definidas pela empresa, a auditoria interna define a natureza, a oportunidade e extensão a serem aplicados em seus trabalhos.

Diante do exposto, nota-se que a auditoria interna compreende, além dos exames para verificação de sistemas de informação e de controle interno de uma entidade, também é responsável pela avaliação do gerenciamento de riscos para que possibilite recomendações, quando necessário, a fim de que as entidades cumpram seus objetivos.

2.4 O setor industrial de calçados no Brasil

O setor industrial de calçados no Brasil representa uma das mais tradicionais e relevantes atividades econômicas do país, tanto pelo volume de produção quanto pela sua capacidade de geração de empregos. Historicamente, o Brasil se consolidou como um dos maiores produtores mundiais de calçados, com destaque para polos industriais localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Ceará, Bahia, São Paulo e Paraíba. Essas regiões concentram empresas de diversos portes e são responsáveis por uma parcela significativa da produção nacional.

De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), o setor emprega diretamente centenas de milhares de trabalhadores, sendo uma importante fonte de renda e desenvolvimento para diversas comunidades. Além disso, a indústria calçadista brasileira é caracterizada por sua diversidade, abrangendo desde grandes marcas com presença internacional até pequenas e médias empresas voltadas ao mercado interno.

O doutor em economia Marcos Lélis diz em uma entrevista sobre o crescimento previsto para o setor de calçados:

“O crescimento da demanda brasileira é resultado da combinação entre a elevação da média dos salários reais (hoje em R\$ 3.110) e nas taxas de desemprego (hoje em 6,8%, a menor nos últimos 12 anos). Por outro lado, seguimos com problemas com relação ao custo do crédito, ainda muito elevado em função dos aumentos nas taxas básicas de juros. O fato reflete no endividamento ainda alto das famílias brasileiras, com uma taxa de 78%”, explicou.

Nos últimos anos, o setor tem enfrentado desafios significativos, como a concorrência com produtos importados de baixo custo, oscilações cambiais, variações na demanda internacional e pressões por inovação e sustentabilidade. Tais fatores exigem das empresas maior eficiência produtiva, adaptação tecnológica e uma gestão estratégica que contemple aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Diante desse cenário, práticas de governança corporativa, auditoria interna e compliance têm ganhado relevância no setor, especialmente entre as empresas de capital aberto ou com maior exposição ao mercado externo. A adoção dessas práticas contribui para a credibilidade das organizações, o fortalecimento de controles internos e o alinhamento às exigências regulatórias e mercadológicas.

O setor industrial de calçados no Brasil destaca-se por sua sólida capacidade produtiva com cerca de 873,4 milhões e 884,6 milhões de pares fabricados em 2024, polos regionais bem estruturados (como os de Franca, Jaú e Nova Serrana), mão de obra especializada e relevante presença internacional, contando com exportações para mais de 150 países. Além disso, práticas de ESG e sustentabilidade vêm ganhando força em decorrência de iniciativas como o programa Sustainable Origin da Abicalçados.

Por outro lado, o setor enfrenta desafios significativos: à concorrência intensa de calçados asiáticos de baixo custo, cujas importações vêm crescendo e pressionando a indústria nacional, declínio expressivo nas exportações (queda de 20-30 % em 2024), elevação dos custos de produção (tributos, energia, mão de obra) e vulnerabilidades cambiais. Esses fatores limitam a competitividade e evidenciam a necessidade de fortalecimento da eficiência, inovação tecnológica e políticas de apoio estrutural.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os principais aspectos e linhagem metodológica a serem utilizados nesta pesquisa para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar a auditoria interna de empresas brasileiras, com relação ao controle interno, gerenciamento de riscos e governança corporativa. Diante disso, este estudo tem abordagem qualitativa, pois terá como procedimentos operacionais, elementos de interpretação para analisar os resultados.

Segundo Gil (2021) a pesquisa qualitativa refere-se aos resultados encontrados de forma não estatísticos ou de formas de quantificação, mas sim a busca por compreender a relação entre os dados coletados e organizá-los de forma explicativa para facilitar a compreensão do leitor. Esta forma de pesquisa visa um caráter interpretativo, em que estudam-se as coisas dentro do contexto natural delas, de forma que tentamos entender ou interpretar os termos que as pessoas o atribuem.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva, visto que são identificados, explorados e descritos os fatos de determinada realidade do estudo, sendo uma característica de um grupo, comunidade ou população. Com a pesquisa descritiva é possível identificar várias formas de relações de causa e efeito dos estudos, que favorece melhor compreensão dos comportamentos dos fenômenos e elementos que o influenciam (Zamberlan, 2019).

Em se tratando de amostra de análise, esta pesquisa é compreendida de estudo de multicasos. Segundo (Yin, 2001, p. 19): “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Justifica-se a escolha do setor de calçados tendo em vista o seu crescimento atualmente, sendo o Brasil a quinta maior produtora de calçados do mundo, como também a maior do ocidente com base nos dados da Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). A escolha das empresas a serem analisadas como multicasos considerou aquelas que fossem listadas na B³, devido à publicidade e disponibilidade de informações e dados específicos das empresas do setor de interesse.

Foram considerados os seguintes filtros, conforme aponta a seção de Empresas Listadas no site institucional da B³. Foram selecionadas as empresas do 'setor de consumo cíclico', 'segmento de tecidos, vestuários e calçados'. Em novembro/2024, haviam oito empresas listadas com essas especificações. No entanto, continham apenas quatro empresas calçadistas listadas, sendo elas: Grendene, Vulcabrás, Cambuci e Alpargatas. Foram selecionadas três empresas por apresentarem maior representatividade e atuação semelhante no mercado. A Cambuci, portanto, foi excluída por ter foco diferente das demais, pois tem produto final diferente das outras empresas (fabricante de bolas) e por apresentar poucas informações relevantes para o estudo.

Frente aos critérios de seleção dos casos a serem analisadas, as empresas consideradas para este estudo são: Alpargatas, Grendene e Vulcabrás, compreendendo as suas informações institucionais, financeiras, administrativas e contábeis pertinentes, no período dos últimos cinco anos com base nos relatórios encontrados (2020 a 2025).

Os dados serão coletados nos sites institucionais das empresas e também na B³, sendo considerados os Relatórios de Administração, Relatório de Sustentabilidade, Relatórios da Auditoria Interna, Relatórios de Gerenciamento de Risco e Relatórios de *Compliance*. Os mesmos quando não encontrados com estes nomes, serão considerados documentos com nomes semelhantes que foram publicados com o mesmo propósito do nome habitual de cada empresa especificamente, para informações ao público interessado.

Assim, esta pesquisa terá como procedimento, a execução de análise documental. A pesquisa documental é aquela que coleta os dados a documentos, de forma escrita ou eletrônica, de fontes primárias, podendo ser coletadas no momento em que acontece o fato ou depois que ocorreu (Marconi, 2021). Quanto à análise dos dados, esta pesquisa utilizou procedimentos de análise de conteúdo, em que foram definidas categorias de análise para compreender e interpretá-los. A análise de conteúdo é uma técnica que tem como objetivo descrever o conteúdo manifestado de forma objetiva, sistemática e quantitativa (Campos, 2004).

3.2 Categorias de análise das empresas

Como forma de procedimento de análise, esta pesquisa desenvolveu uma análise documental descritiva dos últimos cinco anos, das três empresas apontadas anteriormente, com a finalidade de alcançar o objetivo da pesquisa. A realização de multicase permite, portanto, comparações com as empresas do mesmo segmento, visando identificar variáveis relevantes da auditoria interna nas três diferentes organizações do setor de calçados. Para que as comparações sobre similaridades e diferenças fossem possíveis, foram definidas categorias de análise propiciando a coleta padronizada e todos os elementos relevantes para todas as empresas da amostra. O Quadro 1 aponta a categoria a ser analisada e o objeto/documento considerado para esta interpretação:

Quadro 1 - Categorias de análise

Objeto da auditoria interna	Categoria	Objeto/Documento
Quanto à atividade	Departamento de auditoria	Organograma
	Comitê de ética	Manual anticorrupção
	<i>Compliance</i>	Programa de <i>compliance</i>
	Canal de denúncias	Página da internet
	Gerenciamento de riscos	Relatório de administração
	Governança corporativa	Relatórios de governança
Quanto aos procedimentos	Controle interno	Relatório de riscos
	Conclusões de auditoria	Relatório de auditoria interna
	Programa de auditoria interna	Planejamento de auditoria interna

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 1 aponta as categorias de análise deste estudo, sendo estas compreendidas como elementos direcionadores para coleta de dados da pesquisa. Para cada empresa analisada individualmente, são apontados os resultados posteriormente. Ressalta-se que é possível que em único documento analisado, sejam coletados dados referentes a mais de uma categoria, cujas informações são separadas para fins de análise e discussão. Segundo Lakatos (2003, p. 27):

“A análise de um texto refere-se ao processo de conhecimento de determinada realidade e implica o exame sistemático dos elementos; portanto, é decompor um todo em suas partes, a fim de poder efetuar um estudo mais completo, encontrando o elemento-chave do autor, determinar as relações que prevalecem nas partes constitutivas, compreendendo a maneira pela qual estão organizadas, e estruturar as ideias de maneira hierárquica”.

Portanto, por meio de uma análise sistemática dos documentos coletados serão verificadas as semelhanças e diferenças, propiciando comparações (Lakatos, 2003). Apesar de que os relatórios a serem analisados sejam públicos, esta pesquisa conta com pequenas limitações de acesso a outros documentos que seriam relevantes para as análises, como referentes a definição dos controles internos, sistemas de controle internos e sistemas de informações integrados, gestão de riscos e *compliance*, pois entende-se que algumas informações são sigilosas e confidenciais, por serem estratégicas e gerenciais, portanto, não disponibilizada ao mercado.

3.3 Caracterização das empresas analisadas

As empresas apresentadas a seguir atuam no setor de calçados que lideram por destacar-se pela grande inovação, presença global e sustentabilidade. As mesmas atuam na B³, negociando suas ações no mercado de capitais, desenvolvendo na economia e no avanço tecnológico da indústria calçadista. O Quadro 2 aponta as principais informações das empresas analisadas na pesquisa, nas quais compõem o multicaso.

Quadro 2 - Quadro geral das empresas analisadas

Empresa	Síntese	Informações patrimoniais
Alpargatas	Fundada há aproximadamente 115 anos no Brasil, é uma empresa de destaque no setor de calçados e acessórios, com uma trajetória marcada por inovações e pelo sucesso de suas marcas icônicas. Com sede no Brasil, a Alpargatas é amplamente reconhecida por sua marca de chinelos Havaianas, que se tornou um símbolo do Brasil e sucesso global. Além da Havaianas, a empresa detém 49,2% da Rothy's, uma marca norte-americana conhecida por seus calçados sustentáveis, refletindo seu compromisso com práticas ambientais responsáveis.	Lucro líquido em 2024 R\$ 107,4 mil e em 2023 R\$ (1.867,5) mil (consolidado).
Grendene	Fundada em 1971 em Farroupilha (RS) com a iniciação das atividades com produção de sandálias de plástico e especialização em telas para garrações de vinho. A empresa destacou-se com a marca Melissa que veio inovando no design e uso de plástico, tornando ícone de estilo e criatividade, não apenas no Brasil como também em outros países. Nos anos 2000, a empresa veio a se consolidar como sendo uma das principais empresas exportadoras de calçados do Brasil, marcando presença nos mercados internacionais e trazendo inovações nos designs e uso dos materiais sustentáveis que foi se tornando prioridade para a empresa.	Lucro líquido em 2024 R\$ 735.236 mil e em 2023 R\$ 557.671 mil (consolidado).
Vulcabrás	É uma empresa que atua no setor de calçados há cerca de 70 anos, sendo responsável por marcas de grande	Lucro líquido em 2024 R\$ 544,1 mil e em

	reconhecimento mundial como Olympikus, Mizuno e Under Armour. Fundada em 1952 em São Paulo, a empresa fabricava sapatos de couros com sola de borracha vulcanizada e teve seus principais ícones, o Vulcabrás 752, que marcou a referência da fundação da companhia.	2023 R\$ 489,7 mil (consolidado).
--	--	-----------------------------------

Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa (2025).

Frente às categorias de análise definidas no Quadro 1 e as empresas consideradas para a realização desta pesquisa (Quadro 2), a próxima seção evidencia os resultados do estudo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa mediante as categorias definidas no Quadro 1. Inicialmente são apontados os documentos analisados por empresa. Após isso, a cada categoria considerada, são apontadas as similaridades e diferenças de cada empresa (caso).

4.1 Documentos analisados

Quadro 3 - Documentos coletados para análise

Empresa	Documentos coletados	Quantidade
Alpargatas	Relatório de Sustentabilidade, Arquivos da CVM e Formulário de Referência e Website.	10 documentos
Grendene	Relatório de Sustentabilidade, Relatório da Administração, Arquivos da CVM e Formulário de Referência e Website.	8 documentos
Vulcabrás	Relatório de Sustentabilidade, Arquivos da CVM e Website.	6 documentos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2025).

No Quadro 3 temos os documentos que foram utilizados totalizando 24 documentos das empresas analisadas, sendo compostos por relatórios de sustentabilidade, relatórios da administração, arquivos da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), formulário de referência que consta os dados contábeis das empresas e o próprio do site da empresa. Os arquivos da CVM são compreendidos das

demonstrações contábeis enviadas à comissão anualmente, que podem ser encontrados diretamente no site da empresa.

4.2 Análise da auditoria interna quanto à atividade

O Quadro 4 aponta os resultados da pesquisa sob a perspectiva da auditoria interna como atividade evidenciada por meio de órgãos e/ou comitês. Os resultados foram organizados por empresa e por categoria de análise, pontuando se a entidade divulga/adota ou não divulga/adota. No decorrer da pesquisa, os documentos analisados serão descritos de forma detalhada.

Quadro 4 - Auditoria interna como atividade por empresas

Categoria	Objeto/Documento	Alpargatas	Grendene	Vulcabrás
Departamento de auditoria	Organograma	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Divulga/Adota
Comitê de ética	Manual anticorrupção	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Não adota/divulga
Compliance	Programa de compliance	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Não adota
Canal de denúncias	Página da internet	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Divulga/Adota
Gerenciamento de riscos	Relatório de administração	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Divulga/Adota

Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa (2025).

O departamento de auditoria nas empresas pôde ser verificado para as três empresas analisadas por meio do organograma publicado nos sites institucionais. Já o comitê de ética foi identificado pela Alpargatas e Grendene, o que não pôde ser verificado pela Vulcabrás. Essa adoção ou divulgação, não necessariamente implica que não utiliza de ações anticorrupção, sendo publicado apenas o código de ética. O comitê de ética divulgado serve para divulgar os princípios éticos e de conduta seguidos pelos colaboradores, conselheiros e administradores. Foi relatado no relatório de sustentabilidade da Grendene que trimestralmente, um relatório é apresentado ao conselho da Administração garantindo que os administradores estejam cientes de quaisquer preocupações que possam afetar a credibilidade da empresa.

O Programa de *Compliance* da Alpargatas e Grendene tem como foco garantir a ética e a integridade nas operações da empresa, tanto no Brasil quanto

internacionalmente. Ele é composto por nove pilares, que visam prevenir, detectar e responder a riscos de *compliance*, como fraudes, corrupção, assédio e outras condutas antiéticas.

O método dessas estruturas garante o suporte necessário para o funcionamento do programa. Além disso, o programa oferece ferramentas importantes, como o Canal de Denúncias na Alpargatas, que é gerido por uma entidade independente, assegurando o anonimato e a confidencialidade dos denunciantes, além de procedimentos rigorosos de investigação.

Os pilares do programa de *compliance* da Alpargatas incluem: compromisso da alta administração, avaliação de riscos, código de conduta e políticas, controles internos, treinamento e comunicação, gestão de terceiros, canal de denúncias, investigações internas, monitoramento e auditoria. O objetivo do programa é criar um ambiente de trabalho mais transparente, ético e em conformidade com a legislação, reforçando o compromisso da Alpargatas com a integridade em todas as suas operações.

Com base nas palavras de (Coimbra; Manzi, 2018, p. 43):

“As atividades desenvolvidas pelo *compliance* e pela auditoria não são coincidentes, mas, sim, complementares. A auditoria interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, bem como a eficiência e eficácia dos controles”.

Com isso pode-se observar que a auditoria interna é uma ferramenta essencial dentro do *compliance*, oferecendo um controle efetivo e constante sobre os processos da Alpargatas. Sua função de monitoramento e avaliação dos riscos e dos controles internos contribui para o fortalecimento da governança corporativa e para a criação de uma cultura organizacional baseada em ética, transparência e conformidade.

Sobre o canal de denúncias, foi verificado que serve para qualquer indivíduo que se sinta coagido por princípios e condutas contrárias ao prego a Alpargatas em seu código de ética e conduta. As informações passadas são registradas por uma empresa independente e especializada, assegurando total sigilo e tratamento adequado para a informação relatada.

Com relação ao gerenciamento de riscos, foi verificado nas três empresas por meio do relatório de sustentabilidade. No geral, este assunto é tratado separado por categorias, sendo elas: riscos estratégicos, riscos financeiros, riscos operacionais e riscos regulatórios.

Nesse aspecto, para a Grendene a auditoria interna auxilia a alta gestão da empresa, fornecendo relatórios detalhados sobre a situação financeira da empresa e minimizando os riscos. E para a Vulcabrás a auditoria interna é medida pelo gerenciamento de riscos financeiros que é de interesse a seus investidores.

4. Análise da auditoria interna quanto aos procedimentos

O Quadro 5 são expostos os resultados sobre os procedimentos de auditoria interna das empresas que são adotados e divulgados pelas empresas Alpargatas, Grendene e Vulcabrás. Observa-se que todas elas divulgam ou adotam documentos voltados ao controle interno, como relatórios de riscos.

Quadro 5 - Auditoria interna como procedimento por empresas

Categoria	Objeto/Documento	Alpargatas	Grendene	Vulcabrás
Controle interno	Relatório de riscos	Divulga/Adota	Divulga/Adota	Divulga/Adota
Conclusões de auditoria	Relatório de auditoria interna	Não divulga/Adota	Não divulga/Adota	Não divulga/Adota
Programa de auditoria interna	Planejamento de auditoria interna	Divulga/Adota	Não divulga/Adota	Não divulga/Adota

Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere às conclusões das auditorias internas, representadas pelos relatórios específicos, nenhuma das empresas realiza sua divulgação, embora indiquem adotá-los. Supõe-se que, devido às informações confidenciais sobre controle interno e gerenciamento estratégico de riscos, não é relevante para as empresas a divulgação pública destes relatórios.

Já em relação ao planejamento da auditoria interna, Alpargatas divulga e adota tal programa, enquanto a Grendene e Vulcabrás se abstém dessa prática. A Alpargatas divulga o programa de auditoria interna da Alpargatas no próprio site online, conhecido como Pasma (Programa Alpargatas de Auditoria em SSMA), que tem como objetivo garantir a conformidade das operações da empresa com regulamentos governamentais e políticas internas.

A Alpargatas mantém um controle interno dedicado ao gerenciamento de riscos, baseado no *Institute of Internal Auditors* (IIA), que tem como objetivo identificação de processos estratégicos para auxiliar e viabilização do processo de

governança e riscos identificados, trazendo uma política de gestão de riscos, que tem como objetivos principais a identificação, análise, tratamento e monitoramento. Tais processos são essenciais para auditoria interna de uma organização. A Alpargatas possui um sistema de controle interno que está interligado com a auditoria interna, sendo apoiado por uma subsidiária dedicada à inovação e tecnologia. Essa unidade desempenha um papel crucial na melhoria contínua dos processos de controle e auditoria, evidenciando o compromisso da empresa com a modernização e a eficiência operacional.

Ainda com relação à Alpargatas, nota-se que os possíveis riscos são classificados como riscos estratégicos, operacionais e financeiros, sendo avaliados quanto seu impacto esses são classificados de acordo com a natureza, impacto que causa, a probabilidade e grau (alto, médio e baixo), evidenciando como eles impactam a companhia de forma direta ou indiretamente. A empresa tem um processo de monitoramento que é feito trimestralmente, sendo analisados os resultados e comunicado ao comitê de administração, discutindo a eficácia dos controles internos e o tratamento de risco, existindo metas relacionadas a cada um dos possíveis riscos identificados.

No ano de 2022 foi relatado no Relatório de Sustentabilidade da Alpargatas que houve um avanço no gerenciamento dos riscos operacionais de sua maior fábrica em Campina Grande (PB), fazendo uma atualização na cultura de processo, identificando os riscos mais frágeis que serão passados a auditoria interna para geração de ajustes necessários e monitoramento periodicamente.

Como relatado por Mattos (2019) a auditoria operacional tem como característica a tempestividade dos dados analisados, avaliando os fatos em uma linha temporal passado/ presente para ter melhor assertividade em suas tomadas de decisão. Com base nessa afirmação pode-se concluir que também foi feito dessa maneira no gerenciamento de riscos operacionais da fábrica de Campina Grande.

A Grendene utiliza a auditoria interna como uma ferramenta crucial para avaliar a adequação e eficácia da governança, gerenciamento de riscos e controles internos da Companhia. O planejamento da auditoria interna é elaborado com cuidado e abrange todos os processos que serão auditados. A abrangência da auditoria interna inclui todas as áreas da Companhia e é desenvolvida com uma metodologia baseada em riscos.

Esta abordagem considera as diretrizes estratégicas da empresa, os controles internos existentes, as mudanças nos processos, os pontos de auditoria externa, além das leis, regulamentos e demandas do Conselho de Administração, dos Comitês e da Diretoria. Além disso, a Grendene adota o método de *Compliance* como parte de seu controle interno, semelhante ao que é observado na Alpargatas.

O Comitê de Auditoria da Vulcabras possui a autoridade para informar, analisar e apresentar propostas ao Conselho de Administração. A Auditoria Interna, que responde diretamente ao Comitê de Auditoria, é responsável por monitorar e auditar os processos internos da companhia. Esta função é crucial para assegurar a conformidade e a eficiência dos controles internos da Vulcabras.

Além disso, a Vulcabrás adota um controle interno de gestão de riscos que é segmentado em quatro categorias principais: aumento da taxa de juros, flutuação da taxa de câmbio, barreiras comerciais e risco de crédito. Este sistema de gerenciamento de riscos é projetado para identificar, avaliar e mitigar possíveis impactos negativos que possam afetar a operação e a performance financeira da companhia.

Nota-se que quanto ao controle interno, a auditoria interna está presente fortemente nas três empresas estudadas e brevemente analisadas, tendo duas (Alpargatas e Grendene) utilizando o mesmo princípio de controle interno para mensuração dos riscos e possíveis falhas que vierem ocorrer e não somente como também no auxílio da transparência da empresa quanto seus códigos de conduta e ética, visto que ambos estão interligados no método de *Compliance*. Somente a Vulcabrás que direciona seu controle interno da auditoria para interesse dos riscos financeiros e cambiais.

As três empresas analisadas possuem o mesmo tipo de gerenciamento de risco, visto que foi necessário ao novo regulamento instituído pelo novo mercado da B³ que mantém um controle interno dedicado ao gerenciamento de riscos, baseado no *Institute of Internal Auditors* (IIA), cujo objetivo é a identificação de processos estratégicos para auxiliar e viabilização do processo de governança e riscos identificados, trazendo uma política de gestão de riscos, que tem como objetivos principais a identificação, análise, tratamento e monitoramento.

No relatório de sustentabilidade, a Grendene ressalta que, das 15 áreas macro da empresa, 10 (ou 67%) foram submetidas ao monitoramento de riscos empresariais, incluindo os ligados à corrupção, de acordo com as prioridades definidas pelo Comitê

de Auditoria. Nas análises realizadas, não se identificaram riscos ligados à corrupção nas operações.

A companhia implementa uma estratégia de gestão de riscos empresariais baseada nas orientações definidas pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO). Esta política se concentra no processo de reconhecimento, análise, tratamento e supervisão dos riscos aos quais a empresa e suas subsidiárias estão expostas.

Os propósitos desta política englobam a implementação, pela gestão da empresa, de um processo em sintonia com as metas estratégicas e a missão da instituição, além da harmonização dos processos empresariais. É reconhecido que cada decisão e ação realizada implica a presença de riscos intrínsecos. O procedimento de gestão de riscos consiste em seis fases fundamentais: (i) analisar o contexto e definir o apetite a risco; (ii) identificar e classificar os riscos; (iii) avaliar e priorizar os riscos; (iv) responder aos riscos; (v) monitorar riscos e controles internos; e (vi) comunicar.

A Grendene consolida os riscos e os controles internos em duas matrizes: a matriz de riscos e a matriz de controles internos. Esses instrumentos visam simplificar tanto a supervisão quanto a administração dos processos. A empresa relata que fará revisões regulares dos riscos identificados, podendo revisar seus níveis de criticidade ou adicionar novos riscos descobertos, como os denominados riscos emergentes.

A Vulcabrás implementou a metodologia de autoavaliação "*Control Self Assessment (CSA)*" para a sua autoavaliação. Serão realizadas algumas etapas sob a orientação da Área de *Compliance*, com a participação dos administradores dos processos envolvidos, permitindo a análise do ambiente de riscos, dos controles internos e da eficiência na gestão de processos. Com o propósito de melhorar o desempenho por meio da revisão de processos e/ou aprimoramento de processos.

A companhia relata em seu relatório que realizará encontros liderados pela área de *Compliance*, com o objetivo de analisar riscos e procedimentos internos. Esses encontros envolverão a aplicação de questionários para autoavaliação, possibilitando a revisão de processos, a elaboração de planos de ação e o desenvolvimento de instrumentos para a gestão de riscos. Serão conduzidos ciclos de autoavaliação sempre que necessário, com os resultados sendo avaliados pelo *Compliance* e

comunicados ao Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Comitê de Auditoria.

O gerenciamento de riscos e controles internos da Vulcabrás tem como foco avaliar a eficácia do processo de forma independente, identificar fragilidades, propor melhorias e monitorar a implementação de recomendações. Também busca mapear novos riscos e reportar à alta gestão e a auditoria interna sobre a efetividade da gestão e o atendimento às normas legais, fortalecendo a governança corporativa e a mitigação de riscos.

Na Alpargatas, a auditoria interna é estruturada para permitir uma comunicação fluida com outras áreas de gestão. Um exemplo dessa integração é a gestão de fornecedores da organização, exemplificado no Relatório de Sustentabilidade da empresa, 92% da base de fornecedores é homologada através do monitoramento realizado por meio de auditorias de re-homologação e rastreabilidade. Nesse contexto, a auditoria interna analisou 143 fornecedores da companhia, sendo 88 aprovados pela auditoria interna no ano de 2022.

Os fornecedores são gerenciados por meio de auditorias e planos de desenvolvimento contínuos, visando a melhoria dos indicadores de performance. Além disso, a auditoria interna realiza avaliações socioambientais para assegurar a conformidade com os critérios sociais e ambientais estabelecidos pela organização. O processo inclui o rastreamento de produtos para garantir a origem e a conformidade de toda a cadeia produtiva com os critérios preestabelecidos.

Observa-se também que assim como ocorre na Alpargatas, a Grendene utiliza a auditoria interna como processo de homologação dos fornecedores, constando em seu relatório de sustentabilidade do ano de 2023 onde a mesma exemplificar como utiliza esse processo de verificação das conformidades que a empresa objetiva como essenciais no processo de matérias-primas nacionais.

A auditoria interna na Grendene atua na fase de terceira parte, onde possui obrigações de analisar e validar as demonstrações da organização com objetivo de garantir a integridade e comprovações das informações das contas da mesma, de acordo com as normas de contabilidade exigida. Ela também fica responsável por garantir a gestão de riscos, garantindo que não sejam encontrados erros relativos à fraude ou corrupção nas operações da empresa. Os riscos fiscais que a empresa detecta são avaliados pelo departamento competente e aplicados ao gerenciamento de implementação de controles internos periódicos realizados pela auditoria interna.

O mesmo procedimento é observado na Vulcabrás, no relatório de 2023, a empresa revelou que 76% dos novos fornecedores foram escolhidos com base em critérios sociais e ambientais, demonstrando um processo constante de consolidação de uma cadeia de abastecimento sustentável e consciente. Este índice demonstra a estratégia adotada pela companhia, levando em conta fatores como volume de vendas, exclusividade de produtos e outros elementos significativos na cadeia de fornecimento.

Ainda em 2023, a Vulcabrás conduziu auditorias em sete fornecedores estratégicos, reiterando seu compromisso com a excelência dos produtos que comercializa. Embora o relatório não forneça muitas informações sobre essas auditorias internas, é perceptível que a estratégia da companhia segue o mesmo padrão das práticas implementadas pelas outras empresas analisadas.

Os resultados encontrados podem ser explicados pela forma de como cada empresa estrutura sua auditoria interna em conformidade com as normas e demandas do mercado. A NBC TI 01 (2003), orienta que a auditoria seja planejada, documentada e relatada de forma sistemática, o que justifica a formalização que observamos pela empresa Alpargatas que apresentou maior transparência dentre as outras duas empresas. Onde podemos observar maior quantidade de documentos disponíveis.

Além disso, a integração de práticas de governança e compliance fortalece ainda mais a credibilidade das organizações conforme destaca Crepaldi e Crepaldi (2023), um processo de planejado de forma eficiente contribui para a eficiência dos processos internos. Já na Vulcabrás, por ter maior foco em riscos financeiros reflete a necessidade de atender as vulnerabilidades que aponta a Ruppenthal (2013) sobre a relevância do gerenciamento de riscos para evitar falhas econômicas e operacionais da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo feito teve como objetivo geral analisar a auditoria interna de empresas brasileiras, com relação ao controle interno, gerenciamento de riscos e a governança corporativa. E para atingir este objetivo foram utilizados quatro objetivos específicos que foram estes: a verificação de como é formalizada a auditoria interna nas empresas, a investigação da auditoria interna como ferramenta estratégica e de governança corporativa, o apontamento de como são feitas as práticas de auditoria

interna frente ao aperfeiçoamento dos controles internos e por fim a verificação da auditoria interna atuando juntamente com o gerenciamento de risco das empresas.

Com o decorrer da pesquisa notamos o quanto o setor de calçados tem representatividade por sua relevância econômica e social no Brasil, sendo um dos maiores empregadores industriais do país e com forte presença no mercado global.

Diante disso, observamos como a auditoria interna é importante para as grandes empresas, pois é com base em suas atividades e procedimentos que as empresas conseguem identificar erros antecipadamente, corrigir falhas de sistemas e processos, ter um controle interno mais rígido que siga o que foi planejado anteriormente, já que o setor de calçados enfrenta um aumento da concorrência calçadistas asiáticos que possuem baixo custo, há também um declínio nas exportações para outros países e como vimos as três empresas possuem outras companhias em outros países da América Latina e elevação dos custos cambiais.

Os resultados da análise documental das empresas Alpargatas, Grendene e Vulcabras revelaram que embora todas adotem mecanismos de controle interno e programas de gerenciamento de riscos, há diferenças quanto à formalização e à divulgação das práticas de auditoria interna. Notamos que as empresas pesquisadas falam muito mais do *Compliance*, que é um conjunto de políticas, procedimentos e ações que assegura a empresa das legalidades formais mas pouco do quesito da auditoria interna propriamente dita, com base nos dados encontrados eles falam apenas que possuem a auditoria interna e que são separados por níveis de grau de risco que aquela informação possui, sendo estes níveis como: baixo, moderado e alto.

Outro ponto importante foi que a auditoria interna tem contribuído não apenas na avaliação de riscos financeiros e operacionais, mas também em aspectos ambientais e sociais, especialmente na homologação de fornecedores.

Diante das evidências encontradas, conclui-se que a auditoria interna tem papel relevante, embora ainda pouco valorizado nos relatórios públicos. A tendência é que continue se consolidando como ferramenta estratégica, especialmente nos ambientes empresariais cada vez mais exigentes quanto à ética, conformidade e responsabilidade corporativa.

Com base nas informações obtidas, identificamos algumas limitações ao que era esperado para este trabalho, visto que só utilizamos dados publicados em sites institucionais e as mesmas não publicam detalhadamente como é feito o trabalho de auditoria interna. Uma sugestão que fica para os próximos trabalhos é uma pesquisa

de forma mais aprofundada sobre como as empresas utilizam a auditoria interna em seu dia a dia na organização.

Diante das limitações existentes, não foi possível identificar como ocorre a auditoria interna com maior precisão a realidade das empresas analisadas, já que entendemos que as informações mais detalhadas são sigilosas para terceiros. Como consequência, não conseguimos aprofundar sobre a prática da auditoria interna, suas ferramentas de monitoramento e os impactos que ela possui sobre as decisões finais diante de fragilidades encontradas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Abordagem Moderna e Completa**. 9ª edição, São Paulo: Atlas, 2019. E-book.

ALVES, Joaquim José dos Santos. **Princípios e Prática de Auditoria e Revisão de Contas**, Dreamstime.com: Lisboa, 1 Edição, 2015.

ALVES, Nicole Hans; DOS SANTOS TESSMANN, Letícia Goulart. Matriz de risco: um estudo em uma empresa calçadista do Vale do Paranhana. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 7, n. 1, p. 146-170, 2018.

ALPARGATAS. **Relatório Anual de Sustentabilidade da companhia Alpargatas**. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/transparencia>. Acesso em: 15 jul 2024.

ARRUDA, Daniel Gomes; ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Fundamentos da auditoria: a auditoria das demonstrações financeiras em um contexto global**. Saraiva, 2012. E-book.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, 2004.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil teoria e prática**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

COIMBRA, Marcelo de A.; MANZI, Vanessa A., organizadores. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAROIT, Dariele Jocasta; FEIL, Alexandre André. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1 ed. Barueri, Atlas, 2021.

GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GRENDENE. **Relatório da Administração 2023 da companhia Grendene**. Disponível em: <https://s3.sa-east->

1.amazonaws.com/static.grendene.aatb.com.br/relatorio/2220_Grendene_RA_DF_2023.pdf. Acesso em: 24 set 2024

GRENDENE. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2023 da companhia Grendene**. Disponível em: <https://grendene.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2024/08/Relatorio-de-Sustentabilidade-Grendene-2023.pdf>. Acesso em: 24 set 2024

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 950 questões** / Sérgio Jund – 9.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; SANTOS, Adriana Cristina Omena; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.44, p.36-51/2021

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria**, 4ª edição São Paulo: Atlas, 2022. E-book.

MALAGUETA e SILVA, Ana Cristina. Monografia de Auditoria Interna, 1988. **Manual de Acesso da B3** - Versão 03/07/2023.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Isabel; GEORGINA, Morais. **Auditoria interna: função e processo**. 1999.

Mattos, João Guterres de. **Auditoria**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves. **Sistema de gestão: princípios e ferramentas**. São Paulo: Érica, 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TI 01: da auditoria interna. Brasília, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís **Controladoria básica**. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAULA, M. G. M. A. (2009). Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte tecnológico. **Contabilidade Gestão e Governança**. PASMA, Programa Alpargatas de Auditoria em SSMA. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/a8ec6c13-3ef3-4e4a-9879-c684188aa2cb/176293fa-9d1d-e111-b647-60afdc36d56c?origin=2>. Acesso em: 13 fev 2025

PORTO, Thiago Alves. Auditoria interna de gestão: uma ferramenta para a tomada de decisão no processo de gestão empresarial em uma empresa do ramo frigorífico situada na cidade de Barreiras-BA.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013.

SANTANA, Wallace Pereira; LEMOS, Glen Cezar. METODOLOGIA CIENTÍFICA: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar Mossoró**, v.4, n.12, novembro, 2018.

VULCABRÁS. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2023 da companhia Vulcabras**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2a4ff98c-d670-4434-962c-10e11bafd659/6a9e7aca-d505-3ce8-4d16-2af1d9ff3244?origin=1>. Acesso em: 24 set 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zamberlan, Luciano. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2019. 208 p. ISBN 978-85-419-0274-8 (Digital)