

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PUC-SP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUÁRIAS**

**JEOVAN LOURENÇO DA SILVA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA COM A MELHORIA CONTÍNUA DE  
CONTROLE INTERNO PARA MINIMIZAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDES NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**SÃO PAULO  
2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUÁRIAS**

**JEOVAN LOURENÇO DA SILVA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA COM A MELHORIA CONTÍNUA DE  
CONTROLE INTERNO PARA MINIMIZAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDES NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Dissertação apresentada à Banca  
Examinadora da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo, como exigência  
parcial para a obtenção do título de MESTRE  
em Ciências Contábeis e Atuárias, sob a  
orientação do Prof. Dr. Carlos Hideo Arima.**

**SÃO PAULO  
2014**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JEOVAN LOURENÇO DA SILVA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA AUDITORIA COM A MELHORIA CONTÍNUA DE  
CONTROLE INTERNO PARA MINIMIZAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDES NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**APROVADO EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Carlos Hideo Arima – Avaliador e Presidente da Banca (Orientador)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC**

---

**Prof. Dr. Antônio Robles Júnior – Examinador  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC**

---

**Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil – Examinador (convidado)  
Universidade de São Paulo - USP**

Dedico esse trabalho a minha esposa Valéria e ao meu filho Enrico que abriram mão de vários momentos da vida para me apoiarem e incentivar-me.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

A minha mãe e ao meu pai, pelo amor e carinho incondicional que sempre tiveram e no incentivo na busca do conhecimento por meio da educação.

Meus sinceros agradecimentos ao Prof. Carlos Hideo Arima, pela orientação, didática e paciência. A cada momento que compartilhamos sobre suas orientações, foi para mim um novo desafio. Tenho muito orgulho de dizer que fui seu aluno, pois a cada desafio, superamos juntos todos os obstáculos e, hoje estamos aqui. Muito obrigado Prof. Arima.

Aos professores Antonio Robles Júnior e Antonio de Loureiro Gil da Banca Examinadora pela importantíssima contribuição, que tanto enriqueceram na minha pesquisa.

Gostaria de agradecer de forma enfática e especial a Professora Dra. Neusa Maria Fernandes dos Santos que não mediu esforços para me ajudar e orientar nos momentos em que mais precisei. Tenho com a Sra. uma dívida de gratidão.

Ao Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos, que lecionou a disciplina Contabilidade Decisória, a qual levarei o conhecimento adiante com o mesmo entusiasmo e responsabilidade que aprendi em sala de aula e no campo da pesquisa.

Aos meus amigos do mestrado da Puc-sp, Aidê de Jesus, Ivanice Teles dos Santos, Marcelo Lopes, Madson de Holanda, Renan Riedel, Osmar Vendramel e Raul Félix que contribuíram significativamente com suas experiências profissionais e pela amizade e respeito que conquistei de cada um de vocês.

A todos os professores do Departamento de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Atuárias da Puc-sp, os quais me ensinaram de forma educadora e responsável o papel de um verdadeiro pesquisador. São eles: Antônio Benedito da Silva Oliveira, Antônio Robles Júnior, José Carlos Marion, Rubens Famá e Sérgio de Iudícibus.

Ao Sr. Alexandre José A. Lorenzetti, Presidente do Conselho de Administração da empresa da qual trabalho, por ter disponibilizado a minha saída para frequentar as aulas e acreditar que o maior conhecimento se adquire na busca de novos conhecimentos e compartilhamento.

E finalmente a CAPES e a Puc-sp, pelo valioso e significativo apoio financeiro que pude receber durante o meu mestrado por meio da bolsa de estudos. Muito obrigado.

*Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.*

Leonardo da Vinci (1452-1519).

## RESUMO

Este trabalho de caráter exploratório-descritivo compreende a atuação da auditoria com a melhoria contínua do controle interno para a minimização de riscos de fraudes nas organizações com o objetivo de apresentar uma visão teórica dos conceitos de auditoria, sendo risco, controle interno, *compliance* e fraudes os objetivos específicos os quais se relacionam com a auditoria que se utiliza de metodologias para avaliar os riscos inerentes às atividades da empresa, abordando os aspectos genéricos e a sua relação com o ambiente de controle interno das empresas, para então discorrer sobre o tema, mediante a apresentação de suas fases e dimensões. Esse referencial se orienta à compreensão dos conceitos de auditoria e a diferença entre a auditoria interna e externa e a qualidade dos trabalhos de auditoria que podem ser medidos. Os principais resultados remetem a reflexão dos desafios da auditoria em auxiliar o ambiente de controle interno visando diminuir riscos de fraudes nas empresas com os seus trabalhos e metodologia aplicada continuamente, a necessidade de informações precisas e confiáveis para tomada de decisão e a relevância para que se tenha sinergia da Auditoria com a Alta Administração. Com isso, o ambiente de controle interno se especializa e atesta que seus profissionais tenham capacitação para controlar os maiores riscos que a empresa está sujeita. O principal ganho está associado com a melhoria contínua do controle interno o qual deva ser incorporado à gestão e cultura da organização.

Palavras-chave: risco, auditoria, controle interno, *compliance* e fraude.

## **ABSTRACT**

This work includes exploratory and descriptive nature of the performance audit to continuous improvement of internal control to minimize risks of fraud in organizations aiming to provide a theoretical overview of the concepts of audit and risk, internal control, compliance and fraud specific objectives which relate to audit who uses methodologies for assessing the risks inherent to the activities of the company, addressing generic issues and their relationship to the internal control environment of enterprises, and then discuss the topic through the presentation of its phases and dimensions. This reference is directed to understanding the concepts of auditing and the difference between internal and external audit and the quality of audit work that can be measured. The main results refer reflection of the challenges of the audit to assist the internal control environment in order to decrease risks of fraud in companies with his work and methodology applied continuously, the need for accurate and reliable information for decision making and the relevance to that Audit has synergy with the Senior Management. Thus, the internal control environment and specializes certifies that its professionals have training to manage the major risks that the company is subject. The main gain is associated with the continuous improvement of internal control which should be incorporated into the management and culture of the organization.

Keywords: risk, audit, internal control, compliance and fraud.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	3
LISTA DE QUADROS.....	4
LISTA DE TABELAS .....	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Problema de Pesquisa .....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	9
1.4 Delimitação do Tema .....	11
1.5 Procedimentos Metodológicos .....	11
1.6 Estrutura da Dissertação.....	13
2 AUDITORIA .....	15
2.1 A Importância da Qualidade na Auditoria - metodologia e indicadores...20	
2.2 Controle Interno e Auditoria na Prevenção de Fraudes .....	28
2.3 Governança Empresarial e a Redução de Fraudes.....	32
2.3.1 Normas de Auditoria.....	33
2.3.2 Órgãos Reguladores.....	35
2.4 Auditoria Interna versus Auditoria Externa .....	41
3 CONTROLE INTERNO .....	49
3.1 Impactos e Objetivos do Controle Interno .....	53
3.2 Sistema de Controle Interno e Auditoria.....	55
3.3 Impactos do <i>Compliance</i> no Processo de Gestão .....	58
4 RISCOS CORPORATIVOS.....	60
4.1 Tipos de Riscos.....	63
4.2 Classificação dos Riscos .....	70
4.3 Avaliação dos Fatores de Risco .....	75
4.4 Matriz de Risco - modelo sugerido pelo IFAC .....	77
4.4.1 Identificação dos Fatores de Risco.....	77
4.4.2 Prioridade dos Fatores de Risco.....	79
4.4.3 Resposta aos Fatores de Risco Prioritários.....	79
4.4.4 Controle/Monitoramento dos Fatores de Risco .....	80

<b>5 MELHORIA CONTÍNUA DE CONTROLE INTERNO PELA AUDITORIA PARA MINIMIZAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDES .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1 O Papel da Auditoria na Melhoria Contínua do Controle Interno .....</b>	<b>87</b>
<b>5.2 A Avaliação dos Fatores de Risco para Minimização de Fraudes .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3 Considerações Gerais .....</b>	<b>90</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....</b>	<b>106</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais.

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados).

BACEN – Banco Central do Brasil.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade.

CMN – Conselho Monetário Nacional.

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission*.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos.

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil.

IASB – *International Accounting Standards Board* (Comitê Internacional de Normas Internacionais de Contabilidade).

IASC – *International Accounting Standards Committee* (Conselho de Padrões de Contabilidade Internacional).

IFAC – *International Federation of Accountants* (Federação Internacional de Contabilidade).

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade.

NASDAQ – *National Association of Securities Dealers Automatic Quotation* (Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas).

TCU – Tribunal de Contas da União.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Formas de Identificação de Fraudes.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 2 – Análise dos Tipos de Fraudes Identificadas .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 3 – Diferenças entre Auditoria Interna e Externa – I.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 4 – Diferenças entre Auditoria Interna e Externa – II.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 5 – Tipos e Objetivos de Auditoria .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 6 – Metodologia COSO – definições das camadas .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 7 – Tipos de Riscos .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 8 – Tipos de Riscos adicionais.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 9 – Desafios da Categorização de Riscos .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 10 – Exemplo de Classificação e Parametrização dos níveis de Frequência .....</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 11 – Exemplo de Classificação e Parametrização dos níveis de Impacto .....</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 12 – Avaliação da Probabilidade de Ocorrências .....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1 – Categorização dos Riscos .....71**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Parecer de Auditoria .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2 – Metodologia QUADIT® .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3 – Cubo do COSO .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4 – Matriz de Risco: nível de probabilidade e impacto.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 5 – Matriz de Risco .....</b>	<b>85</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de Pesquisa

Desde as origens da economia, alguns milhares de anos atrás, existem, na vida das pessoas e no mundo dos negócios, “golpistas” que se dedicam a colocar em prática vários tipos de fraudes, armadilhas, sistemas e esquemas para enganar e roubar o próximo. Entre os vários autores e filósofos que, ao longo dos séculos, enfrentaram em algum momento o assunto das fraudes, recordemos de Homero (850 a.C.), famosas as fraudes de Ulisses contra Polifemo e do cavalo de Tróia, Santo Agostinho (354-430 d.C.) e Maquiavel (1469-1527 d.C.). Este último, no seu “O Príncipe” (cap. XVIII), escrevia que [...] “um príncipe novo, não pode praticar todas aquelas coisas pelas quais os homens são considerados bons, uma vez que, frequentemente, é obrigado, para manter o Estado, a agir contra a fé, contra a caridade, contra a humanidade, contra a religião. Porém, é preciso que ele tenha um espírito disposto a voltar-se segundo os ventos da sorte e as variações dos fatos o determinem e, como se disse acima, não apartar-se do bem, podendo, mas saber entrar no mal, se necessário” [...], ou seja, se necessário for “saber entrar no mal”, o que remete ao pensamento de recorrer algum tipo de fraude para se manter no sistema ou no poder.

Nos dias atuais, com a velocidade que se processa a transformação em todos os setores sociais econômicos no Brasil e no mundo, particularmente no que diz respeito à expansão na área da internet, telecomunicações e a globalização faz surgir novos nichos de mercados, e com isso, a avaliação de cada segmento empresarial faz requerer que um novo contexto seja considerado oportuno para dimensionar ou reafirmar a sua linha de ação prevenindo-se contra as fraudes, por meio de uma gestão de risco de seus negócios.

No contexto atual de gestão de riscos e controle interno nas empresas, uma estratégia utilizada é a de implementar ou aprimorar os controles internos com base na identificação e mensuração dos riscos empresariais. (MARTIN et al., 2004; SPIRA, 2003; BERGAMINI JUNIOR, 2005).

É possível considerar a existência de duas abordagens de mensuração de riscos, a qualitativa e a quantitativa (GROUHY; GALAI; MARK, 2004). Em ambas

das abordagens, a mensuração é definida a partir do conhecimento das variáveis frequência (ou probabilidade de ocorrência) e severidade (ou impacto financeiro), associadas aos eventos de perdas identificados nos processos das empresas. Pela abordagem qualitativa, o nível de risco é avaliado a partir da atribuição de critérios de classificação à frequência e à severidade, enquanto pela abordagem quantitativa o risco é avaliado por modelos probabilísticos (ver JORION, 2003; CRUZ, 2002).

A auditoria é uma atividade que visa melhorar continuamente os diversos processos que são executados pelas empresas, incluindo a avaliação da eficiência e eficácia de um departamento, de uma atividade ou processo, de um relatório financeiro ou técnico, no atendimento as normas e procedimentos internos e a legislação vigente, nacional e internacional.

Por meio dos trabalhos da auditoria, é possível avaliar e sugerir melhorias no ambiente de controle interna das empresas, e assim sendo, supõe-se que o controle interno tende a favorecer o processo de gestão nas companhias, o que por sua vez, pode reduzir os riscos de fraudes.

Em razão do exposto, e tendo em vista que a auditoria é uma atividade de avaliação contínua, este estudo visa responder a seguinte questão:

*- Existe convergência entre os trabalhos da auditoria interna para a minimização de riscos de fraudes no controle interno da empresa? E havendo, quais aspectos negativos e positivos o controle interno poderá apresentar?*

## **1.2 Objetivos**

### ***Objetivo Geral***

Apresentar uma visão teórica a contribuição dos trabalhos executados pela área da auditoria com a melhoria do controle interno visando minimizar os riscos de fraudes nas organizações.

Para que os objetivos pudessem ser atendidos, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva, a qual proporciona a descrição quanto aos meios que se vale da pesquisa bibliográfica, sendo um estudo sistematizado e desenvolvido por meio da leitura de publicações de livros, artigos, revistas, acesso a

rede mundial de computadores – internet, entre outros. (MALHOTRA, 2001; VERGARA, 2007).

### ***Objetivos Específicos***

- (i) Conceituar auditoria, controle interno, e riscos corporativos em seus aspectos dimensionais que integram a minimização de riscos de fraudes;
- (ii) Apresentar um método de avaliação da qualidade dos trabalhos de auditoria;
- (iii) Apresentar um modelo de matriz de risco que auxilia na identificação da origem dos eventos, sua natureza e os tipos de riscos que as empresas incorrem, para então, a auditoria tenha condições de sugerir melhorias sobre os eventos de maiores riscos, levando em consideração a probabilidade e impacto de ocorrência;
- (iv) Compreender a estrutura do COSO como metodologia a ser aplicada na melhoria do ambiente de controle interno das empresas;
- (v) Estudo da aplicação da melhoria contínua de controle interno por parte da auditoria e avaliar o nível de minimização de riscos de fraudes.

### **1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa**

Efeitos positivos podem ser compreendidos como a avaliação de determinados processos e/ou procedimentos os quais durante os trabalhos da auditoria sejam identificados pontos de fragilidades os quais, podem impactar em perdas financeiras, devido ambiente de controle possibilitar brechas (falta de melhores controles) não observadas ou testadas anteriormente, sendo que a auditoria em sua atuação tempestiva consiga aprimorar com o aperfeiçoamento do controle interno minimizando os efeitos dos riscos e conseqüente fraude qual possa se revelar.

De acordo com Steiner Neto (1998, p. 52), os componentes da perda potencial (componente negativo do risco) são:

- (i) Magnitude;
- (ii) Chance de ocorrência e
- (iii) Grau de exposição.

E ainda de acordo com autor, os elementos determinantes da perda numa situação com risco adaptado são:

- (i) Impossibilidade de dominar as forças da natureza (condições climáticas, leis da natureza etc.), o comportamento humano (livre arbítrio, ações e atitudes individuais e coletivas etc.) e os recursos limitados (tempo, capital etc.) e
- (ii) Informação incompleta, podendo ela ser inadequada, inconfiável, não familiar, imprevisível ou inacessível.

Neste sentido, se o controle interno que tem como um de seus objetivos (proporcionar segurança na gestão empresarial ao prevenir fraudes e erros) estiver influenciado pela cultura e valores da empresa e governança corporativa em avaliar seu controle interno somente em casos de erros ou fraudes depois de identificadas e não de forma contínua, logo, justifica-se o estudo desse trabalho.

Uma vez que a administração da empresa identifique um cenário favorável de que seu controle interno esteja alinhado à estratégia dos negócios e que isso possibilite o alcance de seus objetivos, tem-se a perspectivas de detectar novos riscos, os quais não eram passíveis de serem mensurados, o que por sua vez, criam-se oportunidades de benefícios adicionais futuros, refletindo em possível redução de riscos de fraudes no ambiente de controle interno das empresas.

Para finalizar, a auditoria é uma atividade que ao longo do tempo conseguiu demonstrar sua relevância em virtude dos métodos empregados, qual visa analisar, testar, avaliar e recomendar melhorias nos processos auditados, ainda mais, em um cenário de rápida transformação e crescente processo de fusões e aquisições, como demonstra o Relatório de Fusões e Aquisições que a PriceWaterhouseCoopers publica anualmente em seu portal da internet, o qual apresenta um crescimento

médio (mês) de 64<sup>1</sup> operações realizadas desse tipo durante os últimos três anos, logo, é possível de se imaginar o quanto de estruturação e reestruturação requereram essas companhias a fim de manter alinhado seus controles internos de acordo com os seus objetivos.

#### **1.4 Delimitação do Tema**

##### ***Gestão do Risco***

Geralmente o processo decisório de uma empresa é estratégico, visto que, em determinadas situações as decisões tomadas podem significar o sucesso ou o fracasso de toda a estrutura organizacional.

Este estudo aborda a questão da auditoria em contribuir com a melhoria contínua na avaliação do controle interno das empresas, visando minimizar os riscos de fraudes com trabalhos periódicos, atestando a eficiência e eficácia dos processos, para justificar a relevância da manutenção dos controles internos de acordo com as boas práticas de Governança Corporativa, não pretendendo estender a pesquisa para a gestão de risco, uma vez que esse tema trabalha a variável de decisão estratégica, não sendo esse o foco desse trabalho.

#### **1.5 Procedimentos Metodológicos**

Em face dos objetivos de pesquisa estabelecidos anteriormente, a estratégia para o desenvolvimento da pesquisa foram adotadas quanto ao:

##### ***Método***

Segundo as bases lógicas de investigação, o método utilizado foi o dedutivo, o qual considera a construção de uma cadeia de raciocínio em ordem decrescente da análise de forma geral para o particular, chegando-se a uma conclusão.

Esse método fornece critérios, para que se possa elucidar, de modo descritivo, as características, funções e outros aspectos relevantes, sem empregar

---

<sup>1</sup> Disponível em:< [www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/fusoes-aquisicoes.jhtml](http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/fusoes-aquisicoes.jhtml)>. Acesso em: 11/11/2014.

protocolos e procedimentos formais. Optou-se por desenvolver esse tipo de metodologia, aliado a formação e capacitação profissional do autor, uma vez que elementos relacionados com a auditoria, tais como, controle interno, *compliance*, fraudes e riscos fazem parte da rotina administrativa de trabalho, o que faz enquadrar-se no modelo proposto.

### ***Abordagem do Problema***

Quanto à abordagem do problema, enveredou os esforços com uma pesquisa qualitativa, de caráter não estatístico, visando identificar e analisar em profundidade dados de difícil mensuração, onde os estudos puderam descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis em relação a um problema específico.

### ***Propósito e Procedimento da Pesquisa***

Como propósito, essa foi orientada a avaliação dos conceitos auditoria, controle interno e riscos que se relacionam nesse universo sob a ótica dos autores. Essa análise, sobre determinada situação num momento histórico pode ser avaliada num momento posterior, uma vez que, com o avanço da tecnologia e a expansão dos negócios num mercado (globalizado), novas formas de atuação no ambiente interno de controle requer uma avaliação constante na gestão de seus riscos visando reduzir perdas financeiras (mensuráveis ou intangíveis) e potenciais eventos de fraudes. Com isso, é possível surgir novos elementos que podem de alguma forma contribuir, considerado o momento oportuno para afirmar ou reafirmar a linha de ação na prevenção de fraudes com a melhoria do controle interno.

O procedimento técnico levou em consideração a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros, artigos científicos, revistas, jornais e outros, o que por sua vez, possibilitou extrair de cada autor determinados conceitos e assim chegar-se a uma conclusão.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Com relação à estruturação do trabalho, esse foi organizado em 5 capítulos.

- O capítulo introdutório busca definir o problema de pesquisa, demonstrando as especificidades da auditoria contribuindo com os seus trabalhos para uma melhoria contínua do controle interno das empresas, justificando os procedimentos metodológicos que a auditoria utiliza para recomendar melhorias que visam mitigar os riscos de fraudes. Na sequência são apresentados os objetivos, a justificativa e relevância da pesquisa; a delimitação do problema a ser abordado e os procedimentos metodológicos utilizados.
- O segundo capítulo aborda o conceito, função e demais aspectos relacionados à auditoria, com a descrição dos aspectos genéricos da variável controle e especialização que detêm para realizar os testes sobre a eficiência e eficácia do controle patrimonial das entidades. É o órgão de apoio alinhado à estratégia da organização com vistas na detecção de falhas e ação com correções tempestivas, momento que se apresenta os conceitos de fraude e a responsabilidade compartilhada desse órgão em conjunto com a alta administração para uma boa governança corporativa;
- O terceiro capítulo trata sobre o controle interno como um sistema que adota uma série de medidas eficazes para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos e proteção de ativos da empresa. Produção de dados contábeis confiáveis e auxílio a Alta Administração na condução ordenada dos negócios da empresa são algumas de suas atribuições, qual foi objeto de estudo. Nesse capítulo também, é apresentado uma breve introdução do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission*, com uma estrutura desenhada sobre o efeito de um cubo tridimensional, o qual visa contribuir com sua metodologia de gestão de risco, um dos temas desse trabalho;

- O quarto capítulo descreve sobre os riscos corporativos, levando em consideração os preceitos recomendados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, bem como, a metodologia de gestão de risco sugerida pelo IFAC com base na matriz de risco, construindo assim, um arcabouço de informações que orientam o entendimento na utilização do cubo do COSO como um dos métodos utilizados para uma gestão de risco estruturada;
- O quinto capítulo trata da compreensão conceitual de toda a pesquisa, abordando o cenário que o precedeu; uma visão geral de seu conteúdo e abordagem, bem como, os aspectos relevantes da pesquisa, tais como: auditoria, controle interno, *compliance* e fraude, onde esses aspectos levam em consideração a influência da cultura organizacional e os desafios da auditoria em sair de uma situação estática de avaliação para uma condição presente futuro, ou seja, avaliando não somente os custos históricos já ocorridos no processo e sim avaliar continuamente o ambiente de controle com vistas a reduzir eventos de fraudes no futuro.
- Por fim, a conclusão do trabalho, advinda do estudo, bem como, sugestões para pesquisas futuras.

## 2 AUDITORIA

O termo auditoria deriva do latim *audire*, que significa ouvir. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros realizados entre a família real de Urukagina e o templo sacerdotal Sumeriano e que datam, aproximadamente, de mais de 4.500 anos antes de Cristo.

Holmes (1956, p. 01) disciplina que: “[...] a auditoria é o exame de demonstrações e registros administrativos. O auditor observa a exatidão, integridade e autenticidade de tais demonstrações, registros e documentos”. Ao passo que para Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p. 5) a auditoria consiste em:

Um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou à regulamentação governamental.

O surgimento ocorreu em função da evolução do mundo capitalista e primordialmente pela transformação das empresas familiares em empresas corporativas. O avanço e a modernização tecnológica, aliados ao processo de abertura de capital para investidores interessados em oportunizar seus investimentos, foram fatores que contribuíram para que as demonstrações financeiras passassem a ter maior importância na tomada de decisões dos investimentos aplicados, visto que, é por meio dessas demonstrações financeiras é que se apresentam os dados coletados pela Contabilidade de maneira resumida e ordenada. O art. 176 da Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1.976, disciplina que “ao final de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício”:

I - balanço patrimonial;

II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;

III - demonstração do resultado do exercício; e

IV – demonstração dos fluxos de caixa; e (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007);

V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado. (Incluído pela Lei nº 11.638, de 2007)<sup>2</sup>.

Assim, podemos observar que a auditoria surge como uma ferramenta eficiente para analisar esse subgrupo de contas que irá garantir ou desmentir a veracidade das informações contidas nos registros e demonstrações contábeis das empresas, além de evitar fraudes ou erros nessas contas, auxiliando os gestores dessas organizações a tomar melhores decisões.

O primeiro exemplar de um parecer de Auditoria (reconhecido) no estado brasileiro fora emitido há um século. É um balanço da São Paulo Tramway Light & Power Co., referente ao período entre junho de 1899 (fundação da empresa) e 31 de dezembro de 1902, certificado pelos auditores canadenses Clarkson & Cross atual Ernst & Young, conforme Figura 1:

**Figura 1 – 1º Parecer de Auditoria**  
**AUDITORS' CERTIFICATE.**

We have audited the books and accounts of the Sao Paulo Tramway, Light and Power Company at the Head office in Toronto, Canada, from its inception in June, 1899, to 31st December, 1902, and hereby certify that all disbursements have been satisfactorily vouched and recorded. We have also audited the returns from the office at Sao Paulo of their operations, and find the result thereof to be correctly stated in the accompanying report.

CLARKSON & CROSS.

TORONTO, 9th April, 1903.

*Fonte:* Adaptado pelo Autor: (KANITZ, 1973)<sup>3</sup>.

Segundo Kanitz (1973) esse parecer, referente à auditoria dos livros e das contas da filial brasileira de uma empresa multinacional, expõe uma prática incomum à época. De acordo com Franco e Marra (2000, p. 43), "quanto ao efetivo exercício da atividade de Contador como profissional liberal, na qual se incluía a função de auditor independente, pouca coisa existia no Brasil antes de 1931, a não ser os escritórios estrangeiros de auditores, todos de origem inglesa".

<sup>2</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 02/11/2014.

<sup>3</sup> Disponível em: Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, nº 35, página 22 - 34, maio/agosto de 2004.

A auditoria, de acordo com Ludícibus (2010), é uma ramificação da disciplina de Contabilidade e possui o papel de cuidar e analisar os procedimentos contábeis, com o intuito de averiguar a autenticidade e veracidade das informações apresentadas diante dos usuários.

Crepaldi (2004) define auditoria como “o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade” (CREPALDI, 2004, p. 32). Complementarmente, Gil (1996) afirma que a auditoria é:

Função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao ciclo administrativo de planejamento, de execução e controle, em todos os momentos da vida empresarial. Ao mesmo tempo, classifica que os segmentos primários da profissão de auditoria estão dispostos basicamente em auditoria externa e auditoria interna (GIL, 1996, p. 42).

Segundo Attie (1998), “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado” (ATTIE, 1998, p. 25).

Já Araújo afirma que “a auditoria pode ser conceituada como um conjunto de procedimentos aplicados sobre determinadas ações. É o confrontar a condição – situação encontrada – com o critério – situação que deve ser” (ARAÚJO, 1998, p. 15).

Almeida (1996) assegura que as demonstrações contábeis não têm relevância apenas para os financiadores das entidades, como também para os demais que mantêm ou manterão relações com a empresa. Isso faz com que passe a ser exigida a avaliação de um profissional independente ou externo, com conhecimento técnico – no caso, a figura do auditor – que pudesse assegurar que não sejam manipuladas as informações. (ALMEIDA, 1996, p.2)

Para garantir que as demonstrações contábeis emitidas pelas empresas apresentem a sua real situação patrimonial e financeira, é necessário que as mesmas sejam analisadas por um auditor externo.

As demonstrações contábeis auditadas conferem maior segurança e credibilidade à organização, diminuindo a margem de erros ou de informações manipuladas com fins de fraude. O auditor possui dever ético com relação às demonstrações contábeis auditadas por ele, devendo emitir um parecer fiel à

realidade da empresa, pois essa é a sua função pela qual se justifica a existência do mesmo.

Attie (1998) considera imprescindível que as informações financeiras sejam avaliadas por um auditor independente, pois isso confirma que o patrimônio investido, com ou sem retorno de seus investimentos, leve em consideração que a utilização do capital investido ocorreu de forma lícita, assim sendo, essas são algumas das inquietações que determinaram a exigibilidade de um profissional que seja independente da entidade, tornando-se assim, inevitável o surgimento do auditor.

O planejamento dos papéis de trabalho de auditoria são pautados por vários procedimentos, os quais irão fundamentar o conhecimento do auditor de acordo com cada organização, tornando possível a construção de um parecer.

Os procedimentos de auditoria são os diagnósticos técnicos, que, utilizados em conjunto, constroem o conceito do julgamento do auditor, de acordo com as demonstrações financeiras ou trabalho efetuado (ATTIE, 1998, p. 131).

A formação de uma opinião imparcial é o objetivo central do auditor. Para tanto, são necessários procedimentos adequados, que o auxiliarão na junção de evidências. A respeito disso, é possível elencar as principais fases de análise de uma auditoria, que serão relatadas a seguir:

A execução dos trabalhos planejados, no processo de pré-auditoria, compreende a aplicação de técnicas e procedimentos de auditoria para a coleta de evidências. Os instrumentos utilizados pelo auditor e os aspectos técnicos empregados condicionam o êxito ou fracasso da ação da auditoria, pois a correta aplicação torna-se imprescindível para obtenção de um trabalho eficaz, eficiente e econômico. O método de aplicação da auditoria inicia com a coleta de evidências a partir dos documentos disponibilizados pela cooperativa, as quais geram análises. A coleta de evidências torna-se constante durante todo o processo de auditoria, já que as análises efetuadas podem demandar a obtenção de informações mais detalhadas ou concretas sobre as constatações identificadas. A etapa de análise implica na realização de dois procedimentos fundamentais dividido em testes de observância, no qual se verifica a existência, efetividade e continuidade dos controles internos, gerenciamento do risco, indicadores; e também, por meio de testes substantivos, que tem por finalidade o alcance de evidências quanto à suficiência, exatidão e validade das informações produzidas pelo sistema contábil da cooperativa, basicamente compreende as transações de saldos e procedimentos de revisão analítica (ZANETTE, 2009, p. 9).

Franco e Marra (2001) afirmam que a contabilidade aproveita uma área de sua ciência, a auditoria, para estimar a adaptação e segurança das demonstrações

contábeis. Essa técnica baseia-se no teste das informações internas e externas, seguindo os papéis de trabalho, investigando se as demonstrações contábeis descrevem a posição nelas demonstrada, conforme os princípios fundamentais e normas de contabilidade geralmente aceitas.

Com a crescente internacionalização e globalização da economia, o aumento da competitividade e as constantes alterações no ambiente de negócios, a importância das atividades de gestão de risco aumentou.

Neste contexto de dinâmica e complexidade, a auditoria a qual verifica, testa, recomenda e opina no controle interno, surge como um instrumento alinhado com a estratégia da organização, que incorpora a gestão de risco no processo de auditoria interna.

A auditoria interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção do controle eficaz a um custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e dar recomendações de modo a convencer os responsáveis a agir.

Assim, as auditorias internas apoiam visivelmente o controle interno.

O controle interno (abordado mais detalhadamente no capítulo 3) de acordo com Avalos (2009, p. 42) conceitua que é um conjunto de procedimentos, políticas diretrizes e planos da organização que têm por objetivo garantir a eficiência, a ordem e a segurança na gestão administrativa, contábil e financeira da empresa (salvaguarda dos ativos, fidelidade do processo da informação e registros, cumprimento de políticas definidas e etc.).

Assim sendo, os controles internos funcionam como um roteiro o qual deva ser seguido pelos funcionários da empresa, orientando como proceder nas atividades por meio dos procedimentos e diretrizes que a empresa estabeleceu.

O auditor deve conhecer o sistema contábil e o controle interno adotado pela empresa, para que possa planejar seu trabalho de forma a avaliar a natureza, a extensão e a oportunidade dos procedimentos da auditoria, além de determinar o volume e complexidade das transações, para diminuir os riscos de auditoria. Deve ainda possuir conhecimento e o dimensionamento mais adequado dos testes a serem aplicados e do período em que tais volumes são mais significativos.

De acordo com Almeida (2007, p. 88) consistem nas finalidades principais dos serviços prestados pela auditoria:

- atender às normas de auditoria geralmente aceitas;
- acumular as provas necessárias para suportar o parecer do auditor;
- auxiliar o auditor durante a execução de seu trabalho;
- facilitar a revisão por parte do auditor responsável, para que ele assegure-se de que o serviço foi efetuado de forma correta;
- servir como base para avaliação dos auditores;
- ajudar no trabalho da próxima auditoria (um conjunto de papéis de trabalho bem preparados serve de guia na auditoria do outro exercício social, concorrendo para que ela seja conduzida de forma mais eficiente);
- representar na Justiça (no caso de ser movida uma ação contra o auditor ou a firma de auditoria) as evidências do trabalho executado.

Assim, conforme orienta Emília Gomes: “consideramos ser imperativo, numa economia cada vez mais informatizada, avaliar a forma como o sistema de controle interno funciona e a forma como eles afetam a revisão/auditoria” (GOMES, 2009, p. 10)<sup>4</sup>.

“Um bom controle interno é um dos mais efetivos dissuasores da fraude...”.  
William McDonough – Chairman PCAOB, Junho de 2004.

## 2.1 A Importância da Qualidade na Auditoria – metodologia e indicadores

De acordo com Gil (2000, p. 107–113) a qualidade da auditoria pode ser vista segundo alguns vetores:

- Eficácia e segurança dos produtos finais gerados nos trabalhos de auditoria;
- Eficiência e segurança nos procedimentos e aplicação de tecnologia de auditoria;
- Convergência da missão da auditoria com a missão empresarial;
- Desempenho dos profissionais de auditoria;

O autor descreve ainda que a qualidade da auditoria pode ser determinante em dois momentos, a saber:

---

<sup>4</sup> Disponível em: Revista Revisores e Auditores. Janeiro a Março de 2014. Disponível em: <<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/64/Auditoria.pdf>> . Acesso em: 02/11/2014

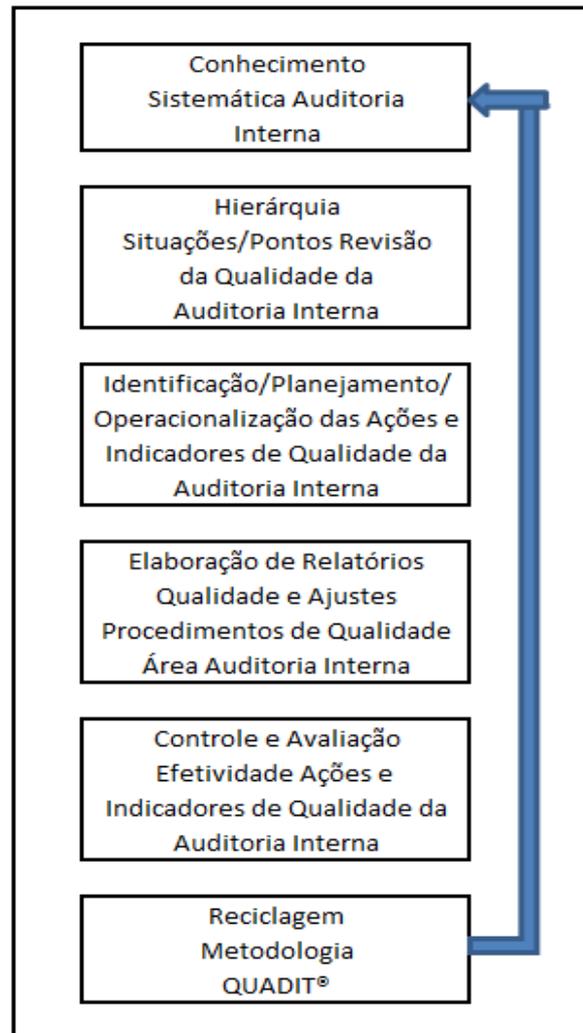
- a) Escolha do ponto de controle (PC) com:
- Qualidade dos fluxos e dos levantamentos efetuados;
  - Qualidade da análise de risco/parâmetros de sensibilidade na escolha dos PCs;
  - Qualidade do algoritmo matemático para determinação dos PCs críticos de maior relevância;
- b) Escolha da solução/recomendação:
- Capacidade de negociação do auditor;
  - Solução/recomendação para otimização ou eliminação de fraquezas em causas e consequências;
  - Perfeito ajuste/sintonia da solução/recomendação ao ambiente auditado;
  - Inovação/originalidade/pioneirismo da solução/recomendação;
  - Transferência da tecnologia praticada.

Ainda de acordo com o autor, o exercício da prática de qualidade na área de auditoria necessita de uma abordagem metodológica efetiva que contemple os seguintes parâmetros:

- Características das atividades de auditoria interna em função do segmento econômico e do universo empresarial ao qual a organização pertence;
- Aplicação de tecnologia/filosofia/abordagem de processos e resultado de auditoria de maior importância em termos de qualidade;
- Hierarquização/priorização/eleição dos pontos/situações de qualidade da auditoria interna, consoante potencialidade de ocorrência no trinômio, causas/fraquezas/consequências e de má qualidade nos processos e resultados da auditoria;
- Elaboração/realização de projetos de qualidade de auditoria interna com vistas à institucionalização/manutenção/acompanhamento da excelência da qualidade da auditoria.

A Figura 2 apresenta as fases da metodologia QUADIT® praticada em projetos de qualidade da auditoria:

**Figura 2 – Metodologia QUADIT®**



**Fonte:** Adaptado de Gil. (2000, p. 108).

De acordo com Gil (2000, p. 108) a fase “conhecimento sistemático auditoria interna” corresponde às atividades:

- Compreensão dinâmica da auditoria interna via análise metodológica de trabalho; plano de carreira dos auditores; técnicas de auditoria; papéis de trabalho da auditoria; formas dos produtos finais gerados;
- Identificação apoio informática à auditoria via sistemas especialistas; uso de microcomputadores; administração de projetos;
- Entendimento do plano anual de auditoria e sua integração com o plano diretor anual empresarial;

A fase “hierarquização situações/ponto revisão da qualidade da auditoria interna” corresponde a:

- Análise de risco com a quantificação da intensidade da inadequação da qualidade, nos trabalhos de auditoria, potencial ou vigente, a cada ponto/situação de previsão da qualidade;
- Determinação dos parâmetros de sensibilidade que caracterizam causas e consequências de baixa qualidade;
- Alcance do nível de tolerância quanto ao grau de qualidade aceitável cada ponto/situação de revisão da qualidade;
- Caracterização do ponto/situação de revisão da qualidade pela análise dos trabalhos de auditoria;
- Definição do foco de qualidade– segurança/eficiência/eficácia/atendimento as regulamentações – a ser abordado a cada ponto/situação de revisão da qualidade;
- Identificação do ponto/situação de revisão da qualidade em termos de:
  - processos/resultados;
  - objetivo-técnicas aplicadas;
  - planejamento/execução/controle;
  - níveis operacionais/táticos/estratégicos.

A fase “identificação/planejamento/operacionalização das ações e indicadores de qualidade” tem as tarefas de:

- Consulta a base do conhecimento da qualidade e captação do binômio ações/indicadores e correspondentes pontos/situações de revisão da qualidade e respectivo trinômio causas/fraquezas/consequências, ao qual o binômio é orientado;
- Determinação da ação de qualidade e respectivo indicador de qualidade, os quais, sob a forma de projeto de qualidade, serão operacionalizados e monitorados;
- Estabelecimento das métricas-padrão a serem alcançadas, a cada ciclo de qualidade, pelas métricas dos indicadores de qualidade (IQs) apuradas, em função da institucionalização das ações de qualidade;

- Via originalidade/**brainstorming**/pioneirismo/inação/transferência de tecnologia, definição de novos binômios ações/indicadores de qualidade;
- Montagem e administração de projetos de qualidade;
- Definição do sistema de qualidade organizacional em termos de objetivos, diretrizes operacionais, esquema de coleta de dados, mecânica de processamento, informações/telas/relatórios a produzir, banco de dados trabalhado, recursos para seu funcionamento.

A fase “elaboração relatórios de qualidade e ajustes procedimentos qualidade” tem a atividade de emissão periódica do relatório de qualidade com itens cobrindo:

- a) Nome do ponto/situação de revisão de qualidade de auditoria;
- b) Descrição de fatores caracterizadores do ponto e do momento da qualidade:
  - Variação da qualidade alcançada;
  - Desvio da qualidade alcançada em relação à qualidade padrão estimada (definidas por métricas);
  - Tendências da qualidade;
  - Contribuição da qualidade do ponto/situação para a qualidade total organizacional.
- c) Ajustes de procedimento de qualidade:
  - Redefinição foco da qualidade;
  - Reorientação ações de qualidade;
  - Reposicionamento expectativas otimização da qualidade;
  - Redirecionamento indicadores de qualidade;
- d) Conclusão quanto à qualidade alcançada:
  - Via esquema de notas ou conceitos estabelecimento do grau de qualidade total da organização.

A fase “controle e avaliação da efetividade das ações e indicadores de qualidade” implica:

- Emissão certificado ou laudo técnico quanto à qualidade da auditoria vigente;
- Acompanhamento dos desvios das métricas dos IQs em termos de tendências ou contra-padrões estipulados;
- Verificação/validação/avaliação da qualidade e correspondente sistema de qualidade, por entidade independente;
- Reciclagem da metodologia como consequência dos desvios apurados e da avaliação realizada.

A fase “reciclagem metodologia QUADIT®” reajusta a sistemática metodológica, tornando, no próximo ciclo de administração da qualidade mais efetiva a monitorização da qualidade da auditoria interna.

A utilização dos indicadores de qualidade (IQs) atende aos seguintes propósitos:

- Mensurar a efetividade/utilidade das ações de qualidade operacionalizadas na área de auditoria;
- Viabilizar relatórios gerenciais da qualidade dos trabalhos de auditoria via comparação entre projetos de auditoria desenvolvidos;
- Contestar as margens financeiras positivas ou negativas da auditoria interna alcançadas;
- Dar respaldo à operacionalização dos programas de incentivos da auditoria;

Requisitos dos indicadores de qualidade da auditoria:

- Simplicidade operacional e baixo custo de obtenção;
- Captação dos aspectos essenciais ou críticos dos trabalhos de auditoria;
- Devem ser representativos, cobrindo a maior gama de situações, em termos numéricos, através da utilização de relações percentuais simples, médias, números absolutos, ou ainda via tratamento estatístico;

- Necessitam ter longa duração – estabilidade – e devem ser gerados com base em procedimentos rotinizados e incorporados à atividade de auditoria;
- Precisam mensurar a qualidade do serviço de auditoria prestado;
- Facilidade de acesso e uso, no sentido de registro e adequada manutenção dos dados, informações utilizadas, processamento efetuado. Armazenado; preferencialmente em meio magnético para tratamento e processamento eletrônico de dados.

Características das métricas dos IQs de auditoria:

- Número absoluto ou percentual de ocorrências de auditoria verificadas dentro de um período de tempo ou segundo condições preestabelecidas;
- Tempo de espera para institucionalização da recomendação ou para execução de uma etapa do processo de auditoria;
- Relação entre os custos de auditoria e as economias de custos alcançadas no ambiente auditado pela viabilização da recomendação da auditoria;
- Alterações nos resultados nos trabalhos de auditoria.

Alguns IQs da gestão econômica da qualidade da auditoria, segundo Gil (2000, p. 112), são:

**a) Eficácia da auditoria:**

$$IQ_{(REIPC)} = \frac{\text{RECOMENDAÇÕES IMPLANTADAS}}{\text{PONTO DE CONTROLE}}$$

**b) Eficiência da auditoria:**

$$IQ_{(TCAVD)} = \frac{\text{TÉCNICAS AUDITORIA USADAS}}{\text{TÉCNICAS DE AUDITORIA VIGENTES}}$$

$$IQ_{(HRAPC)} = \frac{\text{HORAS DE AUDITORIA}}{\text{PONTOS DE CONTROLE}}$$

**c) Produtividade:**

$$IQ_{(TAUAN)} = \frac{\text{TEMPO AUDITORIA EM CAMPO}}{\text{QUANTIDADE DE AUDITORES}}$$

**d) Cumprimentos Normas/Regulamentos:**

$$IQ_{(PCLNA)} = \frac{\text{PONTOS DE CONTROLE NORMAS E REGULAMENTOS}}{\text{PONTOS DE CONTROLE AUDITADOS}}$$

De acordo com Gil (2000, p. 113-114), compreende-se que os principais aspectos descritos nesse capítulo, levando em conta os benefícios e objetivos propostos para se atingir a qualidade da auditoria, a saber, são:

A gestão econômica da qualidade da auditoria é detalhada em termos do trinômio: margens financeiras/qualidade/programa de incentivos.

Segundo o autor, a explicitação desse trinômio contempla:

- Objetivos e parâmetros definidores da gestão econômica da qualidade da auditoria;
- Tópicos para explicação da abrangência da qualidade da auditoria;
- Ciclo de vida da gestão econômica da qualidade da auditoria;
- Estrutura básica do balancete financeiro do centro de responsabilidade da auditoria;
- Tecnologia aplicada ao modelo de gestão econômica da qualidade da auditoria;
- Metodologia QUADIT® praticada em projetos de qualidade da auditoria;
- Indicadores de qualidade da auditoria;
- Estruturação da qualidade da auditoria;
- Estruturação de um programa de incentivos para a auditoria.

Nota-se que a qualidade da auditoria, proposta por Gil (2000) leva em conta a eficiência, a eficácia, a convergência e o desempenho como vetores que partem de uma situação inicial de segurança, a qual leva em conta, o resultado final dos trabalhos da auditoria, os procedimentos que foram adotados pela auditoria, o foco e o desempenho dos profissionais para resultar numa qualidade dos serviços prestados.

O método proposto deve ser efetivo e a sua aplicação não requer grande custo envolvido, uma vez que, a base de sua implantação está pautada no conhecimento e no resultado que se espera alcançar, logo, passível de incentivar sua aplicação.

## **2.2 Controle Interno e Auditoria na Prevenção de Fraudes**

Antes de iniciar o assunto sobre redução de fraudes aliada ao controle interno e auditoria, é necessário explicar do que se trata uma fraude, para evitar possíveis confusões com outros termos, como riscos ou erros.

No âmbito de legislação, conforme a Lei nº. 4.502 de 30/11/1964, art. 72, fraude é toda ação ou omissão dolosa tendente a impedir ou retardar, total ou parcialmente, a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária principal, ou a excluir ou modificar as suas características essenciais, de modo a reduzir o montante do imposto devido, ou a evitar, ou diferir o seu pagamento.

Por meio do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº. 836/1999, que aprova as Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis (NBC T 11 – IT 03 – Fraude e Erro), diferencia a fraude do erro no item 11.1.4 – Fraude e Erro:

“O termo fraude refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis”. A fraude pode ser caracterizada por:

- a) manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados;
- b) apropriação indébita de ativos;
- c) supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- d) registro de transações sem comprovação; e
- e) aplicação de práticas contábeis indevidas.

Para o termo erro, este se refere ao “ato não-intencional na elaboração de registros e demonstrações contábeis, que resulte em incorreções deles”, e consistente em:

- a) erros aritméticos na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis;
- b) aplicação incorreta das normas contábeis; e
- c) interpretação errada das variações patrimoniais.

Neste sentido, pode-se compreender que uma fraude diferencia-se, essencialmente, de erro por tratar-se de um ato intencional, maledicente, com o intuito de adulterar dados ou manipular transações, enquanto o erro relaciona-se a um ato não-intencional, decorrente de outros fatores, como pouca habilidade ou falta de experiência no cargo, é decorrente da própria condição humana, sujeita a falhas.

A respeito disso, Crepaldi (2004) traça as disparidades contábeis dos dois termos:

É preciso fazer distinção entre fraude e erro, em contabilidade. Fraude é uma ação premeditada para lesar alguém. O erro é uma ação involuntária, sem o intuito de causar dano. Embora possam ocorrer sobre os mesmos fatos e documentos (balanços, balancetes, livros comerciais etc.) são de características diferentes (CREPALDI, 2004, p. 55).

De acordo com Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p. 328), a definição de fraude envolve:

Apropriações ou roubos intencionais de fundos de uma empresa, ou distorção intencional de saldos de contas para gerar a percepção de que uma instituição está indo melhor do que na realidade. Portanto, um denominador comum em toda a fraude é a intenção de enganar. Na verdade a intenção é o que distingue a fraude do erro.

Ainda de acordo com a NBC T 11 – IT 03<sup>5</sup>, em seu item 4 – cabe à responsabilidade da administração na prevenção e identificação de fraudes e/ou erros, mediante a manutenção de adequado sistema de controle interno, que, entretanto, não elimina o risco de sua ocorrência.

No item 5 da NBC T 11 – IT 03 descreve que o “o auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, deve planejar seu trabalho avaliando o risco de sua ocorrência, de forma a ter grande probabilidade de detectar aqueles que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis”.

Neste sentido, a tarefa de identificar possíveis fraudes nas demonstrações contábeis está a cargo do profissional de auditoria. Ele é obrigado a informar à administração da empresa possíveis casos fraudulentos que venha a perceber ao longo de sua averiguação, desde que ele consiga identificar e tenha realizado um

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 24/10/2014.

bom planejamento, haja vista que, há situações de existência de fraudes nas companhias, mas a auditoria não consegue comprovar.

De acordo com Assi (2012, p. 51), a questão da cultura no controle interno sempre demonstrou uma grande preocupação no que se refere a controle e prevenção de perdas, seja por erros, pelas fraudes financeiras ou corporativas, que ultimamente têm reduzido os resultados das corporações, causando perdas financeiras, perdas de imagem e de reputação, e em certos casos, perdas intangíveis.

Segundo Assi (2012), algumas empresas a cada ano buscam aprimorar o entendimento das causas e motivos de suas perdas com fraudes, justamente para implementar melhores controles de prevenção.

Uma pesquisa efetuada pela KPMG<sup>6</sup> Foresinc (2009), citado por Assi (2012, p. 51-52) publicou uma radiografia das fraudes ocorridas em diversas empresas desde o ano de 2002.

A pesquisa revelou que 68% das empresas pesquisadas já haviam sido vítimas de fraudes, 20% não tinham sofrido qualquer tipo de fraude e 12% não souberam responder.

Nos Quadros 1 e 2, segue algumas das informações da pesquisa disponibilizada, com base em 2008, sobre o tema fraude:

**Quadro 1 – Formas de Identificação de Fraudes**

<b>Local / Responsável pela identificação</b>	<b>%</b>
Controles Internos	<b>25%</b>
Denúncia de Funcionários	24%
Denúncias de Terceiros	22%
Denúncias Anônimas	21%
Auditoria Interna	19%
Investigações Especiais	15%
Acaso	6%
Auditoria Externa	2%

**Fonte:** Adaptado de Assi, (2012, p. 51-52).

<sup>6</sup> KPMG é uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais de auditoria, integrante do grupo de empresas consideradas como *Big Four* (quatro maiores empresas multinacionais do setor).

**Quadro 2 – Análise dos Tipos de Fraudes Identificadas**

<b>Tipo de Fraude</b>	<b>%</b>
Falsificação de cheques/documentos/balanços	29%
Roubo de ativos	25%
Notas Fiscais frias	14%
Contas de Despesas adulteradas	12%
Pagamento de Propinas	12%
Uso indevido de informações	6%
Compras para uso pessoal	5%
Cartão de Crédito	3%
Espionagem	2%
Outros	7%

**Fonte:** Adaptado de Assi, (2012, p. 51-52).

De acordo com Assi (2012) os controles internos são uma forma de identificação de possibilidade de fraudes, pois existem outras formas. Por conta disso, adota-se a metodologia de melhores práticas e de avaliação das necessidades de controles com foco no controle interno e contábil.

O Quadro 1, de acordo com os dados informados, deixa bem claro que os controles internos são os de maior relevância, na linha de frente no combate a identificação de fraudes nas empresas. Sua atuação não se limita somente a manutenção dos procedimentos e melhoria desses, vai bem além das diretrizes a serem seguidas para atingimento dos objetivos estabelecidos pela administração da empresa, uma vez que, observa-se sua representatividade na identificação de fraudes conforme demonstrada no referido quadro ser o primeiro na escala.

Os objetivos do controle interno, segundo Avalos (2009, p. 45) são:

- aportar segurança na gestão empresarial ao prevenir fraudes e erros, proteger os ativos e dar fidedignidade aos registros e à informação contábil/financeira;
- obter eficiência das operações organizacionais ao desenvolver o acompanhamento e cumprimento das políticas e dos procedimentos.

Embora a fraude constitua um conceito jurídico amplo, para efeito das normas de auditoria, o auditor está preocupado com a fraude que causa distorção relevante nas demonstrações contábeis. Dois tipos de distorções intencionais são pertinentes para o auditor – distorções decorrentes de informações contábeis fraudulentas e da apropriação indébita de ativos. Apesar de o auditor poder suspeitar, em **raros casos, identificar a ocorrência de fraude** [nosso grifo], ele não estabelece juridicamente se ocorreu fraude ou não. (ALMEIDA, 2012, p. 17)

As evidências apontam que para além da figura do auditor, a detecção de fraude ou erro é um dos principais objetivos do controle interno, sendo que nos ambientes internos (são mais fáceis de identificar) ao contrário dos ambientes externos da empresa.

### **2.3 Governança Empresarial e a Redução de Fraudes**

Como visto o controle interno e auditoria estão intrinsecamente ligados à gestão empresarial de uma corporação. Assim, para o pleno exercício de uma governança empresarial, é preciso que haja um controle rigoroso de identificação, avaliação e controle dos riscos que norteiam a administração dos recursos nela investido.

A governança empresarial é constantemente fortalecida pelos instrumentos de controle interno, no sentido de diminuir a desconfiança de acionistas e clientes, dada a responsabilidade carregada com os profissionais relacionados ao controle interno de uma empresa, normalmente bastante qualificados e experientes nas funções que exercem.

Frente aos constantes casos de fraudes contábeis, conhecidas mundialmente, como por exemplo, caso Enron – EUA (2001), Arthur Andersen – EUA (2002), WorldCom – EUA (2002), Parmalat – Itália (2003) e tantas outras, promovidas por gestores em todo o mundo, cabe à governança corporativa tranquilizar os investidores, apresentando seus resultados financeiros e o histórico contábil da empresa analisados frequentemente pela auditoria (interna e externa).

Posto isso, é preciso que a empresa tenha como foco e identifique os possíveis riscos corporativos ou organizacionais, principalmente aos que as transações da organização estão expostas.

A governança corporativa é cada vez mais essencial para atrair o capital de investimentos.

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa<sup>7</sup> informa que é preciso ter ciência ainda da probabilidade que cada risco, caso se materialize, tem de afetar na produção de resultados da empresa. Assim, o risco final pode ser previsto por meio da junção entre a chance de ocorrer com as decorrências prováveis desse risco materializado.

É uma das atividades da auditoria interna auxiliar a Alta Administração da empresa na gestão dos riscos, evitando que haja fraudes, identificando se os mesmos estão sendo administrados de acordo com o interesse e o apetite de correrem certos riscos, designando as prioridades de verificação em função do grau das diferentes operações envolvidas.

### **2.3.1 Normas de Auditoria**

É de responsabilidade os órgãos reguladores da área contábil, emitir regras com a finalidade de doutrinar o trabalho a ser realizado pelos auditores. Por este motivo existem as Normas Brasileiras de Auditoria, integradas ao conjunto de Normas Brasileiras de Contabilidade através da Resolução CFC nº 1.328/11, que determina padrões a serem seguidos e estilos semelhantes aos das normas internacionais. Em seu art. 1º resolve que:

Art. 1º As Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) devem seguir os mesmos padrões de elaboração e estilo utilizados nas normas internacionais e compreendem as Normas propriamente ditas, as Interpretações Técnicas e os Comunicados Técnicos<sup>8</sup>.

A resolução prevê ainda que as mesmas normas serão aplicadas a todos os profissionais da área de contabilidade, sendo os contadores, auditores internos ou externos.

Os órgãos controladores e que possuem autonomia para traduzir e publicar tais normas internacionais devem ser, obrigatoriamente associado ao *The International Federation of Accountants* (IFAC), neste caso, quem detém tal

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 29/10/2014.

<sup>8</sup> Disponível em: <[http://www.oas.org/juridico/portuguese/res\\_1328.pdf](http://www.oas.org/juridico/portuguese/res_1328.pdf)>. Acesso em: 29/10/2014.

responsabilidade são o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON).

As normas estipuladas atuam como um orientador de conduta a ser adotado na execução das funções dos auditores. Sendo assim, as Normas Brasileiras de Contabilidade encontram-se classificadas em duas vertentes, profissionais e técnicas, estabelecendo que:

- a) Regras e procedimentos de conduta que devem ser observados como requisitos para o exercício da profissão contábil;
- b) Conceitos doutrinários, princípios, estrutura técnica e procedimentos a serem aplicados quando de realização dos trabalhos previstos nas normas aprovadas por resoluções emitidas pelo CFC, de forma convergente com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pelo Comitê Internacional de Normas Internacionais de Contabilidade (IASB), bem como com as Normas Internacionais de Auditoria e Asseguração e com as Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público emitidas pela Federação Internacional de Contadores (IFAC). (Resolução N°. 1156 de 13/02/2009, emitido pelo CFC, publicado no DOU na pág. 125 em 17/02/2009).

As Normas Brasileiras de Contabilidade Profissionais que são direcionadas especificamente para auditores internos são denominadas por NBC PI, enquanto que as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas especificamente direcionadas à auditoria interna são denominadas por NBC TI.

Quando se trata das Normas Brasileiras de Contabilidade Profissionais direcionadas aos auditores independentes são identificadas por NBC PA, enquanto que as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica se identificam pela sigla NBC TA.

Os objetivos propostos pelas NBC's consistem na fiscalização e regulamentação da profissão de contabilista. Sendo assim, o IBRACON determina que os propósitos aos quais se deem as normas são:

- Delinear os princípios básicos que representam a prática de auditoria interna;
  - Fornecer uma estrutura para a execução e promoção de um amplo espectro de auditoria interna de valor agregado;
  - Estabelecer as bases para a avaliação de desempenho da auditoria interna;
  - Promover a melhoria dos processos e operações organizacionais.
- (IBRACON).

Para que a auditoria interna e os auditores tenham êxito em sua atuação, a importância da existência de tais normas é essencial, uma vez que discrepâncias de atuação podem desvirtuar o trabalho destes profissionais e devido ao fato de

diversos âmbitos organizacionais contarem com a ação dos auditores internos. O IBRACON informa que revisa e desenvolve normas continuamente, uma vez que é necessário cuidado e debates antes de publicá-las efetivamente.

### **2.3.2 Órgãos Reguladores**

Como descrito anteriormente, existem órgãos reguladores da profissão contábil, responsáveis pela criação e implementação de normas que direcionam a conduta e atuação dos profissionais da área. Sobre esta perspectiva, os principais órgãos responsáveis por realizar tal controle no segmento de auditoria são:

#### **IASB**

*International Accounting Standards Board* (Comitê de Normas Internacionais de Contabilidade), criado em 1973 em Londres, na Inglaterra, o comitê passou a exercer estudos, preparar, publicar e revisar pronunciamentos relativos à contabilidade de caráter internacional, pronunciamentos estes que passaram a ser identificados como IFRS – *International Financial Reporting Standards* (Relatório das Normas Financeiras Internacionais), sediado nos Estados Unidos.

#### **IFAC**

*International Federation of Accountants* (Federação Internacional de Contabilidade), fundada em 1977 em Nova York, nos Estados Unidos. A federação que conta com mais de cem países associados, incluindo o Brasil, tem por finalidade a concretização da profissão contábil, bem como a elaboração e divulgação de normas internacionais de ética, auditoria e segurança, além de educação contábil e contabilidade pública.

#### **CVM**

Comissão de Valores Mobiliários é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, no Brasil, e foi instituída através da Lei nº 6.385/76, possuindo autonomia acerca de empresas, instituições financeiras, investidores e outros

segmentos do mercado de valores imobiliários. Neste caso o auditor necessita possuir registro na CVM para que esteja habilitado a realizar auditoria em empresas.

A Lei que instituiu a CVM atua em consonância com a Lei das Sociedades por Ações, nº 6.404/76, doutrinando o mecanismo do mercado de valores imobiliários e a atuação de seus protagonistas. A definição de companhias abertas ou fechadas e a atuação da Comissão estão dispostas no art. 4º da lei que diz:

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 1º Somente os valores mobiliários de emissão de companhia registrada na Comissão de Valores Mobiliários podem ser negociados no mercado de valores mobiliários. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 2º Nenhuma distribuição pública de valores mobiliários será efetivada no mercado sem prévio registro na Comissão de Valores Mobiliários. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 3º A Comissão de Valores Mobiliários poderá classificar as companhias abertas em categorias, segundo as espécies e classes dos valores mobiliários por ela emitidos negociados no mercado, e especificará as normas sobre companhias abertas aplicáveis a cada categoria. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 4º O registro de companhia aberta para negociação de ações no mercado somente poderá ser cancelado se a companhia emissora de ações, o acionista controlador ou a sociedade que a controle, direta ou indiretamente, formular oferta pública para adquirir a totalidade das ações em circulação no mercado, por preço justo, ao menos igual ao valor de avaliação da companhia, apurado com base nos critérios, adotados de forma isolada ou combinada, de patrimônio líquido contábil, de patrimônio líquido avaliado a preço de mercado, de fluxo de caixa descontado, de comparação por múltiplos, de cotação das ações no mercado de valores mobiliários, ou com base em outro critério aceito pela Comissão de Valores Mobiliários, assegurado à revisão do valor da oferta, em conformidade com o disposto no art. 4º-A. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 5º Terminado o prazo da oferta pública fixado na regulamentação expedida pela Comissão de Valores Mobiliários, se remanescerem em circulação menos de 5% (cinco por cento) do total das ações emitidas pela companhia, à assembleia-geral poderá deliberar o resgate dessas ações pelo valor da oferta de que trata o § 4º, desde que deposite em estabelecimento bancário autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários, à disposição dos seus titulares, o valor de resgate, não se aplicando, nesse caso, o disposto no § 6º do art. 44. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001).

§ 6º O acionista controlador ou a sociedade controladora que adquirir ações da companhia aberta sob seu controle que elevem sua participação, direta ou indireta, em determinada espécie e classe de ações à porcentagem que, segundo normas gerais expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários, impeça a liquidez de mercado das ações remanescentes, será obrigado a fazer oferta pública, por preço determinado nos termos do § 4º, para aquisição da totalidade das ações remanescentes no mercado. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)º.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 29 Jul. 2014.

Partindo desta premissa, é possível notar que a CVM possui autonomia para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação de diversos atores do mercado. Podendo ainda realizar o julgamento, apuração e ainda punição de irregularidades incorridas, tendo como principais objetivos:

- Garantir o funcionamento eficiente e regulação de mercados;
- Proteger titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais por parte de administradores e acionistas controladores de companhias, ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- Evitar ou reprimir atos fraudulentos ou manipulativos que estabeleçam condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- Permitir acesso público às informações sobre valores mobiliários negociados e sobre as companhias que os emitiram;
- Assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- Incentivar a formação de poupança, bem como a aplicação desta em valores mobiliários; e,
- Promover a ampliação e plena atuação, além de regular o mercado de ações, estimulando aplicações permanentes em ações do capital social de companhias abertas.

## **BACEN**

Banco Central do Brasil consiste em uma autarquia federal que faz parte do Sistema Financeiro Nacional, vinculado também ao Ministério da Fazenda e promulgado pela Lei nº 4.595/64, sediado em Brasília, capital do país, porém representado em capitais de diversos estados brasileiros, tais como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, entre outros.

O BACEN é o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e é de sua responsabilidade a garantia fornecida pelo poder de compra da moeda nacional. Suas atribuições são:

- Emitir papel-moeda e moeda metálica;

- Recolher compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias;
- Realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras;
- Fiscalizar instituições financeiras;
- Autorizar o funcionamento de instituições financeiras;
- Controlar a interferência de empresas nos mercados financeiros e de capitais.

## **IASC**

*International Accounting Standards Committee* (Conselho de Padrões de Contabilidade Internacional) foi fundado em 1973 por órgãos profissionais de contabilidade em uma reunião entre os países: Austrália, Canadá, França, Alemanha, Japão, México, Países Baixos, Reino Unido, Irlanda e Estados Unidos. Posteriormente, entre os anos de 1983 e 2001 os membros pertencentes ao IFAC foram integrados a este, totalizando 143 membros de mais de 100 países associados.

O objetivo do Conselho é publicar de maneira independente um padrão de normas contábeis renovado e que pudesse ser aceito mundialmente. O IASC constitui uma fundação independente sem fins lucrativos e que possui recursos próprios, adquiridos através da contribuição de diversos organismos internacionais e empresas de auditoria.

## **AICPA**

*American Institute of Certified Public Accountants* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) foi concebido em 1887 e primeiramente foi conhecido como o órgão emissor de pronunciamentos contábeis, posteriormente foi denominado de Associação Profissional Nacional dos Contadores Públicos Certificados dos Estados Unidos, onde possuía mais de 330 mil associados, atuando em empresas, indústrias, governo e educação, bem como seus membros abarcavam também estudantes e estrangeiros.

É função do AICPA o estabelecimento de padrões éticos para os profissionais da área, bem como normas de auditoria a serem aplicadas em companhias privadas, governos federais, estaduais, locais e organizações sem fins lucrativos.

A afirmação e valorização da profissão contábil é uma das metas do Instituto, e como finalidade para cumprir tais objetivos, suas principais funções são:

- Beneficiar seus associados;
- Elaborar o Exame Uniforme de CPA<sup>10</sup>;
- Desenvolver padrões profissionais para os CPAs<sup>11</sup>;
- Oferecer suporte técnico aos associados de áreas diversas;
- Operar programas de relações públicas relacionados à profissão;
- Oferecer suporte para a comunidade acadêmica; e,
- Representar a classe perante o Congresso Nacional e agências federais dos Estados Unidos.

## **CFC e CRC**

Conselho Federal de Contabilidade e Conselho Regional de Contabilidade, respectivamente, criados em 1946, através do Decreto nº 9.295, sendo uma autarquia especial corporativa do direito público. Através do mesmo Decreto e da Resolução CFC nº 960/03 foi estabelecida uma estrutura, organização e funcionamento que aprovam o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade.

A função do CFC é de orientar, normalizar e fiscalizar a atuação dos profissionais da área contábil, isto é possível através dos CRC's que estão localizados em determinadas bases jurisdicionais nos estados e Distrito Federal, abarcando 27 membros, entre a região norte e sul do país.

O CFC tem ainda a autonomia para decidir, em última instancia, recursos de penalidade impostas pelos CRCs, podendo regular também de acordo com os princípios contábeis, além de cadastrar a qualificação técnica e dos programas de educação continuada. Seu poder alcança ainda a autonomia para editar as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica e Profissional.

---

<sup>10</sup> Para se habilitar como Contador Público certificado nos Estados Unidos é preciso ser aprovado neste exame. Através dele os profissionais mostram-se preparados para proteger os interesses públicos e atuar em tal área.

<sup>11</sup> Certificado de Contador Público (*Certified Public Accountant*).

## AUDIBRA

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil foi fundado em 1960 e atualmente é considerado o 10º do segmento com maior representatividade a nível mundial. Entre suas afiliadas está o *Institute of Internal Auditors* (IIA), que possui sede nos Estados Unidos.

O objetivo do AUDIBRA é oferecer informações interessantes e que agregam valor à carreira dos associados, bem como oferecer conhecimento sobre novas técnicas profissionais, legislação e demais serviços.

## CPC

Com a Resolução CFC nº 1.055/55 foi criado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que de acordo com o art. 2º da mesma Resolução é composto por:

Art. 2º - O Comitê de Pronunciamentos Contábeis - (CPC) será composto pelas seguintes entidades:

- a - ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas;
- b - APIMEC NACIONAL - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais;
- c - BM&FBOVESPA S.A. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros; (2)
- d - CFC - Conselho Federal de Contabilidade;
- e - IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil;
- f - FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras<sup>12</sup>.

No art. seguinte os objetivos do CPC são declarados como:

[...] tem por objetivo o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/cfc1055.htm>>. Acesso em: 05/08/2014.

<sup>13</sup> Op. Cit.

## **IBRACON**

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil foi criado em 1971 e passou a receber a atual denominação a partir de 1982. O Instituto consiste em pessoa jurídica de direito privado e sem fins lucrativos. Suas principais finalidades consistem em fixar os princípios de contabilidade e elaborar normas e procedimentos relacionados com auditoria interna e externa.

Seu objetivo é também o de reunir contadores a fim de debater e divulgar sobre posturas éticas e posições sobre a profissão contábil no país. Também é de sua alçada recomendar ou sugerir certos procedimentos e posturas a serem adotadas por contadores e auditores.

### **2.4 Auditoria Interna versus Auditoria Externa**

De acordo com o *Institute of Internal Auditors* – IIA, a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de garantia e consultoria, voltada para a adição de valor e a melhoria das operações de uma organização, ajudando a alcançar seus objetivos com o uso de um enfoque sistemático e disciplinado à avaliação e ao aumento da eficácia dos processos de gestão de risco, controle e governança<sup>14</sup>.

De acordo com Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p. 22) o papel da auditoria interna é ampliado pelas exigências, tanto da Bolsa de Valores de Nova York quanto pelo Nasdaq, de que as empresas registradas possuam uma função de auditoria interna. A existência de uma função efetiva de auditoria interna é vista como parte importante dos controles internos de uma organização.

De acordo com Almeida (1996, p. 57) a fim de garantir que os processos do controle interno tenha andamento adequado de acordo com suas doutrinas e as metas da empresa, estas companhias implantam então neste ambiente as auditorias internas, cujas finalidades são: “- Verificar se as normas internas estão sendo seguidas; - Avaliar a necessidade de novas normas internas ou de modificação das já existentes”.

Por meio da auditoria interna é possível imputar maior credibilidade aos dados e informações que a companhia divulga, sendo assim, o profissional auditor tem

---

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>>. Acesso em: 04/11/2014.

como função o recolhimento e obtenção tanto de dados, informações e demais elementos que atendam de maneira integral e suficiente os requisitos da auditoria, permitindo que este profissional tenha convicção a fim de emitir uma opinião concreta sobre o cenário analisado e oferecer recomendações de acordo com tais constatações.

A abordagem dada por Almeida (2007, p. 29) à auditoria interna contempla que:

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

Paula (1999, apud ALBERTON, 2002) explica que a auditoria interna consiste em uma atividade não amplamente difundida em âmbito nacional, e na maior parte das vezes, quando se tem conhecimento sobre seus serviços, consiste em cumprir algum requisito legal, ignorando suas demais aplicabilidades para a organização.

Ao se avaliar o papel da auditoria, no que concerne a buscar as metas estabelecidas pela empresa, necessita lembrar que existem cuidados básicos a serem tomados durante o processo de análise, uma vez que podem ocorrer diversos conflitos que resultam por conta de interesses e intervenientes.

Franco e Marra (2001, p. 269) explicam que a auditoria, contudo, não é destinada apenas à detecção de fraudes, discrepâncias, irregularidades ou erros que são resultados da má atuação de certos administradores ou funcionários. Porém, nestes casos, a apuração de dados que leva à descoberta destes fatos é feita através de uma série de procedimentos próprios desta área.

Almeida (1996) relembra, porém, que de nada adianta uma companhia investir recursos na implantação de um controle interno, ainda que este possua excelência, se não houver um acompanhamento periódico sobre o andamento das atividades, se os funcionários estão executando suas tarefas de maneira adequada e de acordo com as diretrizes determinadas pelo sistema, e se este, por sua vez, está realmente agregando valor à companhia. O autor ainda ressalta como principais objetivos da auditoria interna nestes casos: Assegurar-se que as normas estão sendo respeitadas e seguidas; e avaliar a necessidade da implantação, revisão ou alteração de normas internas.

O autor ainda informa que a auditoria interna realiza-se através de um profissional auditor, que pode ser empregado pela companhia onde realizará a dita auditoria, contudo, não deve estar subordinado aos responsáveis pelos setores ou dados dos quais analisa. E conclui que este profissional “[...] não deve desenvolver atividades que possa vir um dia a examinar (como, por exemplo, elaborar lançamentos contábeis)” (ALMEIDA, 1996, p. 25). Explicando ainda que o auditor interno é uma vertente da profissão de auditor externo e de contador.

A função do auditor externo é definida por Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p. 9):

Os contadores externos credenciados prestam serviços para diferentes segmentos locais, mas o mais importante é o público, representado por diversos investidores, credores, funcionários entre outros, que tomam decisões com base em informações financeiras e operacionais sobre uma empresa ou alguma outra entidade. Esta função demanda o mais alto nível de competência técnica, ausência de parcialidade na aferição da fidedignidade de demonstrações financeiras e preocupação com a integridade do processo de divulgação.

Sobre as funções do auditor externo o autor explica que este “deve planejar o seu trabalho de modo que as áreas de controle interno e revisão analítica sejam executadas em primeiro lugar [...]” (Id., p. 127). Sendo assim, organização lança mão de um sistema de controle interno que atenda de maneira suficiente a prevenção de erros e a correção de discrepâncias e ainda possua componentes necessários que garantam o cumprimento de princípios constitucionais, os procedimentos adotados tomarão uma dimensão reduzida, como o caso de auditar uma amostra ou parcela da companhia, ao invés de realizar a auditoria completa.

De acordo com Avalos (2009, p. 42), quanto mais o auditor confiar no sistema de controle interno e quanto maior a segurança obtida dos recursos alternativos, menor será o seu trabalho substantivo, e quanto mais fraco forem esses sistemas, maior será a concentração necessária do auditor nos trabalhos substantivos.

Araújo (2002, p. 44) explica ainda como funciona o trabalho da auditoria independente, que vem a se materializar emitindo seus pareceres. “A finalidade principal do parecer consiste em divulgar a opinião do auditor sobre a fidedignidade das demonstrações contábeis auditadas”.

Alberton (2002, p. 23) explica que a auditoria independente existe com a finalidade de opinar sobre demonstrações contábeis de determinadas empresas

através de um parecer que consiste na elaboração de um relatório resumido que também se denomina de relatório sintético. “A NBC T 11, item 11.3.1.1, define que o parecer dos auditores independentes ou parecer do auditor independente é o documento mediante o qual o auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas”.

Por meio desse documento que consiste no parecer, o profissional auditor tem como validar as informações contábeis que são colocadas à disposição para usuários de tais informações. Estes usuários, geralmente são investidores, que tomam decisões importantes baseadas em demonstrações contábeis da empresa.

Para Franco e Marra (2001, p. 28) as informações contábeis são destinadas a servir de suporte não apenas aos órgãos administrativos do patrimônio,

[...] como também a resguardar os interesses de terceiros a ele vinculados - investidores (titulares do patrimônio); financiadores e fornecedores (credores do patrimônio); o fisco (que participa nas operações e nos resultados da atividade patrimonial); e trabalhadores (que participam da atividade produtiva e se beneficiam das contribuições da entidade aos fundos de assistência, de previdência social e de garantia do tempo de serviço dos empregados).

O auditor então tem a responsabilidade de identificar aspectos que necessitam observância, a fim de recolher informações necessárias e desejadas, constatando ou não conformidades ou discrepâncias com relação aos dados avaliados para posterior emissão de parecer.

Kroetz (2000, p. 101) complementa a ideia dizendo que, ao final do processo, antes que haja a implantação do plano estipulado, há necessidade de revisar os dados resultantes da análise evitando assim “[...] possíveis desvios e/ou lacunas não identificadas até aquele momento”.

Nasi (2002) explica que o planejamento de auditoria interna e externa se equivale, contudo, as aplicações de funções exercidas pelo auditor externo. Consiste basicamente sobre o sistema contábil e o controle interno de empresas tanto públicas quanto privadas.

As Normas Internacionais de Auditoria, emitidas pela Federação Internacional de Contadores (sigla em Inglês IFAC), fixam como necessário para um auditor externo exercer suas tarefas, uma avaliação preliminar do Sistema de Contabilidade e Sistema de Controle Interno, visando identificar os riscos de auditoria existentes e então definir o planejamento de seu trabalho. (NASI, 2002, p.3).

A fim de avaliar a distinção entre auditoria interna e externa e também os papéis dos profissionais que exercem estas profissões, Gil (2000, p. 52) explica no Quadro 3 tais diferenças:

**Quadro 3 – Diferenças entre a Auditoria Interna e Externa – I**

<b>Itens</b>	<b>Auditoria Externa</b>	<b>Auditoria Interna</b>
<b>Objetivo</b>	Opinar sobre as demonstrações financeiras.	Assessorar a administração no efetivo desempenho de sua função.
<b>Profissional</b>	Independente com responsabilidade civil e contratação por período pré-determinado.	Há relação de dependência com responsabilidade trabalhista entre as partes.
<b>Existência</b>	Obrigatoriedade em determinadas empresas.	Facultativa para empresas privadas, obrigatória para empresas de natureza pública.
<b>Públicos de interesse</b>	Empresa, órgãos governamentais, credores e investidores.	Empresa e acionistas.
<b>Produto final</b>	Parecer sobre demonstrações financeiras.	Relatório de recomendações e sugestões à administração.

As diferenciações entre auditoria interna e externa também foram explicitadas por Crepaldi (2000, p. 51), que acrescenta alguns pontos a mais e consoantes com o autor supracitado para compreensão definitiva, como segue no Quadro 4:

**Quadro 4 – Diferenças entre Auditoria Interna e Externa - II**

<b>Elemento</b>	<b>Auditoria Externa</b>	<b>Auditoria Interna</b>
<b>Sujeito</b>	Profissional independente	Auditor interno (servidor)
<b>Ação e objetivo</b>	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
<b>Finalidade</b>	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Assessoramento nas tomadas de decisões na alta administração
<b>Relatório principal</b>	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
<b>Grau de independência</b>	Mais amplo	Menos amplo
<b>Interessados no trabalho</b>	A empresa e o público	A empresa
<b>Intensidade dos trabalhos</b>	Menor	Maior
<b>Continuidade do trabalho</b>	Periódico	Contínuo

De acordo com Cook e Winkle (1983) é possível encontrar em bibliografia consultada o tema de algumas classificações sobre os tipos de auditoria aplicáveis ao ambiente corporativo, estes tipos que o profissional auditor deve eleger de acordo com seus critérios pessoais de julgamento e procedimentos de auditoria que serão aplicados na avaliação de determinada organização.

Os autores ainda distinguem algumas das auditorias que se destacam entre os diversos tipos existentes:

- Auditoria interna – são auditores da própria organização que realizam avaliações que se norteiam por duas principais visões: a financeira interna e operacional interna; esta que tem enfoque sobre medidas que se relacionam com a consecução de metas corporativas;
- Auditoria administrativa – define as análises de escopo amplo, são realizadas por auditores independentes, e visam avaliar o desempenho administrativo da empresa.
- Auditoria contínua – alguns pesquisadores a denominam de auditoria imediata, pelo fato do auditor ter a possibilidade de emitir pareceres

sobre as demonstrações financeiras de diversos períodos, sem que haja uma análise das mesmas quando de sua emissão.

Ao passo de Oliveira e Diniz Filho (2001, p. 19) apresentam no Quadro 5 outras definições de auditorias por meio da ótica de objetivos:

**Quadro 5 – Tipos e Objetivos de Auditoria**

<b>Tipos de auditoria</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Auditoria das demonstrações contábeis</b>	Emissão de parecer sobre as demonstrações contábeis da empresa ou entidade em determinada data.
<b>Auditoria interna</b>	Revisão sistemática das transações operacionais e do sistema de controles internos.
<b>Auditoria de cumprimento normativo ou <i>compliance audit</i></b>	Auditoria para verificação do cumprimento de normas e procedimentos implantados pela empresa
<b>Auditoria de gestão</b>	Trabalhos dirigidos à análise dos planos e diretrizes da empresa, objetivando mensurar a eficiência da gestão das operações e sua consistência com as metas aprovadas.
<b>Auditoria de sistemas</b>	Exames e avaliações da qualidade do sistema de computação de dados e dos controles existentes no ambiente de tecnologia de informações.
<b>Auditoria fiscal e tributária</b>	Análise da eficiência e eficácia dos procedimentos adotados para a apuração, controle e pagamentos dos tributos que incidem nas atividades comerciais e operacionais da empresa.

Gil (2000, p. 21) descreve que as modalidades de auditoria administrativa, técnica, operacional, em termos práticos subdividem-se e correspondem a:

- Operacional – revisão, avaliação, emissão de opiniões de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos e serviços no horizonte temporal passado e presente;

- De gestão – Revisão, avaliação, emissão de opiniões de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos e serviços no horizonte temporal presente e futuro;

Assim sendo, o autor (Id.) ainda define alguns aspectos importantes acerca das auditorias:

- Nível de auditoria operacional:
  - Processos e resultados de vendas realizadas;
  - Sequencia de tarefas e produtos produzidos e serviços prestados;
  - Atividades realizadas em nível administrativo, contábil e financeiro.
  
- Nível de auditoria de gestão:
  - Planejamentos realizados;
  - Desenvolvimento de novos produtos, sistemas e tecnologias;
  - Pesquisas em realização;
  - Programas de qualidade em execução;
  - Informação e contra-informação corporativa.

Seguindo esta linha de pensamento, Gil (2000) ainda define que o foco para entendimento do limite entre auditoria operacional e de gestão é que *os pontos de controle da primeira abordagem esgotam-se no presente*, ou seja, a abordagem quanto a formatação do ponto de controle e as recomendações quanto a sua operacionalização atacam causas e consequências de uma **situação/ambiente estático/predefinido** [nosso grifo] e que não foi alcançado e cumprido (é uma auditoria com base no binômio passado/presente). Na segunda abordagem os pontos de controle passam por um processo de mudança ou de criação, ou seja, estão sendo discutidos hoje, para vigorar no futuro. Assim, enfatizou Gil (2000, p. 21-22).

### 3 CONTROLE INTERNO

O controle interno de uma empresa representa uma série de procedimentos adotados para aumentar as chances de se atingir metas e objetivos estabelecidos. Além disso, tais medidas visam ainda ampliar a confiabilidade das demonstrações financeiras, além de objetivar que se aplique uma *compliance* (ou seja, obediência) às leis e regulamentos determinados.

O sistema de controle interno trata, portanto, de uma junção do sistema contábilístico e gestor da empresa com o uso de teorias e práticas da auditoria para aplicar seus princípios no escopo da empresa. Ainda no seio de definições, Almeida explica:

Controles internos são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. (ALMEIDA, 2003, p. 22).

Para atingir tais objetivos, o sistema de controle interno deve adotar uma série de medidas eficazes. Uma delas é estabelecer um sistema de observância contínua das ações tomadas dentro do sistema. Além disso, o controle interno deve fornecer uma base informativa para a gestão, não sendo permitidos que tais dados sejam equivocados ou incompletos, por exemplo.

Além disso, é importante que a empresa estimule um comportamento dentro do sistema de controle interno focado em resultados, para que, dessa maneira, o controle interno possa exercer seu objetivo principal em consonância com a auditoria, quais sejam: integridade, validade e exatidão. (AVALOS, 2009, p. 46).

Após a análise das demonstrações contábeis, a gestão da empresa tem a responsabilidade de apresentar tais informações garantindo que sejam reais e fidedignas a todo público interessado – *stakeholders*, além de garantir que sua função principal seja cumprida, ou seja, a de possibilitar a geração de lucros de forma lícita.

Para Franco e Marra (2000.p. 261), o controle interno tem por atribuição a de revisar, avaliar e emitir uma opinião a respeito dos processos administrativos, ou

seja, se o ciclo planejado foi cumprido, desde sua execução até o controle do mesmo. Para que isso ocorra, ele deve obedecer algumas etapas, de acordo com Zanette (2007):

Planejamento – consiste no entendimento geral do cliente, principais linhas de negócios, tendências do setor e assuntos relacionados alvo de auditoria; Avaliação de controle interno – consiste em diários e razões contábeis, procedimentos e políticas para salvaguardar ativos e fornecer registros confiáveis, processos internos operacionais; Testes substantivos – têm por finalidade determinar se as unidades monetárias registradas para cada item contábil principal estão “materialmente” corretas; Conclusão dos trabalhos – consiste na revisão dos papéis de trabalho da auditoria preparado durante o curso do serviço. (ZANETTE, 2007, p. 10).

Ao seguir tais etapas, o sistema de controle interno estará garantindo a realização eficaz de suas funções. Attie (1998, pág. 27) considera que a necessidade de informações verdadeiras, a confirmação de que o patrimônio investido terá retorno e a utilização do capital investido de forma lícita são algumas das inquietações que determinaram a exigibilidade de um profissional qualificado, que possa trabalhar com autonomia, demonstrando com propriedade e exatidão os dados informados, tornando-se, assim, inevitável o surgimento do auditor.

Maneiras de implantar controles internos estão cada vez mais sofisticadas e se tornam cada vez mais fundamentais sua operação para um bom gerenciamento empresarial.

Uma empresa que deseja manter seus controles internos eficientes, buscando reduzir fraudes em seu ambiente de controle interno deve ser incentivado a utilizar desta ferramenta, porém, para que haja um perfeito funcionamento do controle interno implantado, a participação das pessoas nesse processo é fundamental, sob o risco de incorrer no insucesso caso a alta administração negligencie sua atuação de maneira tempestiva para mitigar o risco.

Assim, não basta apenas um sistema de controle interno implantado, mas sim, um que permita às pessoas o correto entendimento de seus propósitos.

Desta maneira, a alta administração, os outros gestores e demais empregados terão uma maior motivação para continuar a tomar decisões e executar suas atividades com maior segurança, tendo em vista que, sob essas condições, o ambiente de controle interno fluirá da maneira que a empresa espera atingir seus objetivos.

Nota-se que a principal função dos sistemas de controle interno é controlar e mensurar dados, a fim de garantir que as organizações possuam plenos conhecimentos de suas despesas, lucros, etc. para então desenvolver um plano estratégico satisfatório. Através da implantação de normas, métodos e procedimentos, os sistemas de controle interno imputam nos colaboradores certas rotinas que colaboram com a gestão da empresa.

De acordo com Schmidt (et. al., 2006) “O controle interno é um conjunto de controles interligados de maneira lógica, abrangendo todas as funções administrativas, ou seja, o planejamento, a execução e o controle”. Portanto, independente do porte da empresa, esta ferramenta faz-se útil por assegurar que a administração ocorra de maneira eficaz e de alta confiabilidade.

De acordo com Baraldi (2010, p. 115) o ambiente de controle é a cultura, os valores, a filosofia da Alta Administração (Governança) que refletem sobre toda a organização e influenciam e criam o comportamento do bom ou do médio ou do mau procedimento na condução dos negócios, internos e externos.

O Ambiente de Controle é também é apresentado na estrutura do cubo do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, sendo um dos objetivos fundamentais dessa estrutura contribuir para que a gestão de empresas e demais organizações adotem uma forma mais adequada de abordar os riscos inerentes ao cumprimento de seus objetivos.

**Figura 3 – Cubo do COSO**



Na Figura 3 o Cubo do COSO aborda paradigmas da gestão de risco por meio da proposição de um modelo integrado. A base do cubo (parte superior – cor amarela) é considerada os objetivos da instituição: Estratégia, Operações, Relatórios e Conformidade. A parte frontal (diversas cores – com finalidades específicas) representa os componentes da metodologia: Ambiente Interno, Definição de

Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação do Risco, Resposta ao Risco, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. A parte lateral (visível à direita) representa os objetivos do controle no nível da organização: Subsidiária, Unidade de Negócio, Divisão e Nível de Entidade. O Quadro 6 resume bem o significado de cada cor:

**Quadro 6 – Metodologia do COSO – definições das camadas**

1	O Ambiente Interno contempla o tom de uma organização e se configura com a base de como o risco é percebido e tratado pelas pessoas envolvidas, considerando a filosofia de gestão de riscos e apetite ao risco (disposição para aceitar, tolerar ou rejeitar), a integridade, os valores éticos e o ambiente operacional.
2	A organização deve implantar um processo de definição de estratégia e objetivos antes de identificar os riscos. O ERM procura assegurar que a Administração adote um adequado processo para definir os objetivos, alinhado não só com a missão corporativa, mas também com o seu apetite ao risco.
3	A organização deve definir processos e técnicas para identificação e categorização (agrupamento) de eventos. Os eventos devem ser distinguidos entre riscos e oportunidades, sendo que os primeiros devem ser gerenciados e os últimos direcionados adequadamente dentro da organização.
4	A organização deve definir processos e critérios para avaliação e priorização dos eventos internos e/ou externos (riscos) que podem impedir o alcance dos seus objetivos organizacionais.
5	A organização deve definir critérios para selecionar a opção adequada para mitigar os riscos e alinhá-los com o apetite definido internamente, desenvolvendo uma série de ações e iniciativas.
6	A organização deve definir e implantar políticas e procedimentos para garantir que os riscos estão devidamente controlados e que os objetivos estratégicos sejam alcançados.
7	A organização deve definir e implantar um processo de informação e comunicação, para que os temas relevantes sejam identificados, capturados e comunicados oportuna e adequadamente, possibilitando que os envolvidos com o assunto as recebam com o nível de conteúdo apropriado para que possam executar suas atividades.
8	A organização deve definir e implantar um processo de monitoramento e gerenciamento integrado dos riscos corporativos, de forma contínua e em âmbito global.

**Fonte:** Adaptado pelo autor: COSO, 2007.

Em 1975, foi criada nos Estados Unidos a *National Commission On Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente para estudar as causas da ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros e/ou contábeis. Esta comissão era composta por

representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira e seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos.

Posteriormente a comissão se transformou em comitê, que passou a ser conhecido como COSO, sendo uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1985 a fim de assessorar a Comissão Nacional sobre relatórios financeiros fraudulentos. Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para empresas de capital aberto.

Mantendo estas informações em mente, não há como objetivar se o controle interno varia de importância em relação ao porte da empresa, mas, como se pode observar a falta de controle pode abrir precedentes para possíveis atos fraudulentos nas organizações. Por conta disso, Fayol (1981, p. 139) sinaliza que o controle interno tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que possa repará-los e evitar sua repetição”, a qual se entende por esse conceito, que sua ocorrência, caso se materialize, seria muito ruim para os negócios da empresa.

Subjetivamente pode-se notar que esta ferramenta é de extrema importância e suas aplicabilidades podem definir o êxito ou mesmo fracasso corporativo.

Afinal, seja de pequeno, médio ou grande porte, todas as empresas estão sujeitas a riscos e fraudes, das quais devem se prevenir constantemente evitando prejuízos e, culminando em sua falência dependendo da gravidade ocorrida.

### **3.1 Impactos e Objetivos do Controle Interno**

Expostos os papéis de um sistema de controle interno eficaz dentro de uma corporação, é fundamental apresentar como a adoção desse mecanismo pode impactar na contribuição para o desenvolvimento da empresa. Mais adiante, tal relevância será entrelaçada com o papel das pessoas de uma organização.

A primeira contribuição do controle interno para uma empresa é também uma de suas atribuições: ampliar a confiabilidade dos dados financeiros. Isso faz com que a empresa ganhe credibilidade no mercado e, assim, conquiste (ou reconquiste) a confiança dos investidores.

Além disso, uma precisão nas demonstrações financeiras ajuda o gestor a tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais,

colaborando também para a elaboração de um planejamento mais eficaz e eficiente, o que por sua vez, presume-se, tende a administrar melhor seus riscos financeiros.

Este último ponto representa uma vantagem competitiva em relação a concorrentes, pois ao prever possíveis perigos financeiros no futuro, a empresa dá um passo adiante ao desenvolver operações dinâmicas e planejadas dentro de sua administração. Um dos objetivos do controle interno é salvaguardar o patrimônio da empresa.

Avalos (2009, p. 55) destaca três categorias de objetivos a respeito do controle interno:

- a) Objetivos básicos da entidade, ou objetivos empresariais, que incluem objetivos de rendimento, rentabilidade e salvaguarda dos recursos;
- b) Elaboração e publicação de relatórios contábeis confiáveis;
- c) Cumprimento da legislação vigente e das normas a que está sujeita a entidade.

O autor esclarece que embora esses objetivos sejam diferentes entre si, são coincidentes em parte, uma vez que, permitem um enfoque dirigido à satisfação das necessidades individuais.

Avalos (2009) enfatiza que “ainda que o controle interno seja um processo, pode-se apurar sua eficácia, que é o estado desse processo em um momento dado”.

O controle interno está integrado a todas as operações da empresa, sendo inadequado defini-lo “como um adendo a tais operações”, e essa é a principal característica desse modelo, bem como a diferença fundamental da antiga perspectiva, que via o controle interno “como uma carga burocrática inevitável imposta pelos organismos reguladores ou por burocratas com excesso de zelo”. Avalos (2009, p. 54).

Avalos (2009, p, 56) ainda chama a atenção para o que o sistema de controle interno não consegue obter, por exemplo:

- a) O êxito da entidade, apenas garante a obtenção dos objetivos empresariais básicos;
- b) Assegurar a total confiabilidade da informação contábil e o cumprimento das leis e normas vigentes.

Contudo, existe a necessidade de investir no sistema de controle interno como forma de se prevenir de eventos que venham dificultar o alcance dos objetivos da empresa.

Porém, ao não investir em um correto sistema de controle interno, as empresas podem enfrentar problemas, como:

- i) Maior exposição à fraudes;
- ii) Penalidades impostas pelos órgãos reguladores do mercado financeiro;
- iii) Publicidade desfavorável;
- iv) Impacto negativo sobre o preço da ação; e
- v) Queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas. (SCHIMIDT, 2002, p. 55).

Contudo, não basta somente investir num bom sistema de controle interno, uma vez que este seja operacionalizado por pessoas.

De acordo com Avalos (2009) o controle interno é efetuado por pessoas e não os manuais de procedimentos, mas as pessoas em cada nível organizacional que detêm a responsabilidade de realiza-lo.

Ainda de acordo com o autor, o mesmo enfatiza que o grau de segurança dado pelos sistemas de controle interno não pode ser total, mas relativo, tendo em conta as limitações inerentes tanto as pessoas que os implementam quanto ao próprio sistema implementado. Os valores éticos são fundamentais para determinar a reputação de uma entidade. Eles definem a conduta dos empregados, refletindo a integridade e o compromisso com a organização.

Para atestar a reputação da empresa, não basta o mero cumprimento das leis vigentes, pois segundo Avalos (2009, p, 57): *um sistema de controle não pode ser eficaz se está acima da moral e integridade das pessoas que os administram e supervisionam, já que os valores dessas pessoas são a base de toda a estrutura dos próprios controles.*

### **3.2 Sistema de Controle Interno e Auditoria**

A auditoria é um dos vários ramos da contabilidade, que se divide em duas categorias: auditoria interna e auditoria externa. O papel da auditoria dentro do controle interno está em fornecer corretas e precisas informações contábeis. O objetivo central da auditoria externa é resguardar o patrimônio de terceiros que se

relacionam com a empresa, ou seja, dos próprios sócios e administradores, sendo essa uma necessidade atual, visto que, com o avanço tecnológico e empresarial, a maior parte dessas pessoas não está presente no cotidiano das organizações.

A auditoria externa atua demonstrando se as informações contidas nos relatórios contábeis são verdadeiras, se representam a realidade informada. A auditoria externa se tornou uma ferramenta indispensável, sendo capaz de alterar decisões de investidores, credores e agentes econômicos.

De acordo com Attie (1998, p. 25), a auditoria é um ramo de especialização contábil que tem por função testar a eficiência e a eficácia da fiscalização do patrimônio estabelecido, com o objetivo de demonstrar um julgamento sobre algum dado analisado e duvidoso.

Esse tipo de testes tendem a expressar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre as ocorrências ou modificações patrimoniais já realizadas ou que venham a se realizar, apresentadas ou investigadas.

O auditor externo, com base nos papéis de trabalho, forma um julgamento, no qual avalia a confiabilidade dos relatórios contábeis. O parecer do auditor se fundamenta em técnica e perícia, por meio dos quais distingue erro (quando não se tem intenção) de fraude (quando se altera algum dado ou informação para favorecimento próprio ou de terceiro).

O auditor se baseia na junção de documentos, informações e provas, que o auxiliarão na formação de sua opinião, sendo a investigação técnica, praxe da auditoria, tornando possível a construção essencial do pensamento do auditor em relação às demonstrações apresentadas e ao trabalho de auditoria (ATTIE, 1998, p. 131).

A contabilidade tem, por essência, o estudo do patrimônio aziendale e de suas alterações. Desta forma, apenas um contador poderia analisar relatórios contábeis com maestria. Não seria possível, por exemplo, um dentista exercer tal função, pois seu conhecimento não foi voltado para essa determinada ciência.

Almeida (2012, p. 2) explica que, para se exercer o trabalho de auditor externo, é preciso que o profissional seja capacitado na área, que detenha conhecimento específico de contabilidade, no caso, o contador, não sendo possível nenhum outro profissional assumir a sua função, pois ela consiste na análise e julgamento das demonstrações contábeis.

Os papéis de trabalho são fundamentais para a formação de opinião do auditor, devido à tamanha importância atribuída ao cargo. O planejamento dos papéis de trabalho deve ser minucioso, variando de acordo com as exigências de cada entidade. Só assim, será possível que o auditor avalie com segurança os dados informados pela empresa.

O auditor deve conhecer o sistema contábil e o controle interno adotado pela empresa, para que possa planejar seu trabalho de forma a avaliar a natureza, a extensão e a oportunidade dos procedimentos da auditoria, além de determinar o volume e complexidade das transações, para diminuir os riscos de auditoria. Deve ainda possuir conhecimento e o dimensionamento mais adequados dos testes a serem aplicados e do período em que tais volumes são mais significativos.

A função de uma auditoria dos relatórios contábeis é assessorar o auditor na formação de uma opinião sobre os dados apresentados pela entidade, ou seja, se os mesmos foram alterados de forma relevante, conforme o padrão definido para demonstrações contábeis (IBRACON, 1998).

Franco e Marra (2000) também refletem sobre o principal objetivo da auditoria, sendo este a comprovação de que os registros contábeis condizem com a realidade da empresa, assegurando a manutenção de mercado, fornecedores e os próprios administradores, evidenciando a posição do patrimônio e suas alterações no período avaliado.

Com a crescente internacionalização e globalização da economia, o aumento da competitividade e as constantes alterações no ambiente de negócios, a importância das atividades de gestão de risco aumentou. Esse cenário se mostra importante, pois integrada ao plano estratégico e a auditoria interna surge como uma ferramenta importante para gerenciar o processo de contenção de riscos.

A função da auditoria é fornecer uma série de dados que vai colaborar com a aplicação de medidas anteriormente definidas no plano estratégico. É trabalho do auditor divulgar as falhas, vulnerabilidades e desvendar suas causas, bem como, encontrar meios para que sejam solucionadas e levar a conhecimento dos superiores para que tais medidas sejam tomadas.

As auditorias internas servem de ferramenta para o controle administrativo de uma companhia, pois auxiliam na detecção de vulnerabilidades e levam ao melhor

modo de corrigi-las, contribuindo para minimizar riscos e futuras falhas. Esse processo fortalece a atividade organizacional internamente.

No tópico a seguir, será apresentado a importância do mecanismo de *compliance* dentro do sistema de controle interno.

### 3.3 Impactos do *Compliance* no Processo de Gestão

O termo “*compliance*” está relacionado à obediência ou cumprimento de obrigações. Assim, uma empresa deve adotar, necessariamente, o mecanismo de *compliance*, para garantir que empresa esteja em acordo com as leis e regulamentações aplicáveis.

Nesse momento é relevante fazer uma distinção entre *compliance* e auditoria interna, pois os dois conceitos são diferentes. Enquanto a primeira se refere à aderência as normas e procedimentos previamente impostos pela empresa, a auditoria interna, por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada, tem por objetivo avaliar como essas normas e procedimentos foram executados para posteriormente emitir recomendações e/ou sugestões de melhorias.

A definição de *Compliance* é mundialmente reconhecida e aceita, sendo divulgada pelo Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors - IIA), representado no Brasil pelo IIA Brasil.

Dessa maneira, a *compliance* trabalha no sentido de garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares, além das políticas e princípios adotados pela empresa, no sentido de mantê-la no mercado por mais tempo. Tal mecanismo deve ser imposto de maneira conjunta, abarcando vários setores da empresa. Segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2004) explica:

O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. *Compliance* está muito presente em instituições e empresas. Originada no mercado financeiro, tem se estendido para as mais diversas organizações privadas e governamentais, especialmente aquelas que estão sujeitas a forte regulamentação e controle. (2004, p. 9).

As atividades de *compliance* possibilitam que se identifiquem possíveis desvios ou erros da administração, colaborando com a resolução de tais

inconformidades em tempo hábil. Além disso, prováveis distanciamentos quanto à política adotada pela empresa é percebido e evitado.

Isso faz com que a empresa ganhe a confiança de investidores, aumentando sua credibilidade no mercado, pois as atividades de *compliance* garantem que os interesses e diretrizes dos sócios permitam que sejam cumpridos.

A ABBI e a FEBRABAN enfatizam que atualmente, a adoção do mecanismo de *compliance* não é mais opção, mas uma regra fundamental por parte das corporações. Ela age também como uma entidade fiscalizadora, que deve agir independentemente, no intuito de assegurar o patrimônio da corporação e distanciar interesses pessoais em suas atividades. É importante compreender que a área de *Compliance* vem para proteger a instituição e seus funcionários das sanções futuras. É indispensável que todos os envolvidos estejam comprometidos em fornecer informações corretas e trabalhar para que as normas e leis sejam cumpridas.

Segundo a ABBI e a FEBRABAN estar em *compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição. Para tal, é preciso investir em treinamentos constantes, palestras de conscientização para que seus colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, entendam suas responsabilidades dentro do processo e estejam cientes das reais consequências, caso as normas sejam desrespeitadas.

A função do *compliance* não é vigiar, mas orientar e proteger contribuindo dessa forma para a construção de uma imagem forte e de elevada credibilidade. Para eficácia do processo, o sistema de comunicação deve estar bem desenvolvido. As informações geradas pelas ações de *compliance* precisam ser repassadas aos colaboradores sem ruídos, para que todos possam estar cientes do cenário, alinhados e conscientes de seu papel.

Pode-se compreender que a sua função é gerar um raio-X da saúde ética da empresa. Não é uma ação pontual, mas um acompanhamento constante. A geração de informações é fundamental para dar suporte a outras áreas, quando, por exemplo, houver uma auditoria interna. O termo pode parecer complexo e sua aplicação é recente. Porém, sua presença é fundamental para instituições que são preocupadas com a integridade de seus negócios e trabalham de forma consciente para desenvolver práticas e negócios que contribuam para o crescimento da sociedade.

Dessa maneira, a atuação dos funcionários de uma empresa em conformidade com as normas internas e demais órgãos reguladores de determinada atividade evita perdas para as empresas. Alguns exemplos são: multa por recolhimento intempestivo de impostos, processo de órgãos de defesa do consumidor por não conhecer as leis que regem os direitos do consumidor.

## 4 RISCOS CORPORATIVOS

Qualquer atividade seja pessoal ou profissional, em qualquer época e/ou período de tempo, sempre foi e sempre estará exposto algum tipo de risco.

O termo risco tem origem no italiano antigo *risicare*, que significa arriscar. (BERNSTEIN, 1997). Trata-se de uma escolha e não de uma fatalidade, o que lhe confere a possibilidade de mensuração, avaliação de suas consequências, para que se encontre sua melhor gestão. A capacidade de administrar os riscos e a vontade de correrem certos riscos é inerente à dinâmica do mundo capitalista, que depende, fundamentalmente, de agentes dispostos a imprimir suas preferências audaciosas.

Esse conceito já existe a mais de quatro décadas, mas recentemente assumiu uma posição de destaque no mercado financeiro em virtude dos colapsos ocorridos em instituições financeiras e grupos de grande porte, como a Procter&Gamble entre outras.

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que os homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou domínio do obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos. (BERNSTEIN, 1997, p. 1).

Para Bernstein, suas definições propuseram um desafio ao grupo de pensadores de sua época, enfatizando que o controle dos riscos objetiva colocar o futuro a serviço do presente, buscando compreender como o risco pode ser medido e avaliado, mediante suas consequências, convertendo o futuro (tido como inimigo) em uma oportunidade.

Ao passo que Santos (2002, p. 23) descreve que o conceito de risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que em caso afirmativo, redundará em prejuízos. [...]. “Risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”. O autor expande o conceito para o campo empresarial, onde o risco total é [...] somatória de todos os riscos os quais uma empresa está exposta [...]. “Tais riscos derivam do ambiente”, sendo que no macroambiente situam-se os riscos políticos-legais; riscos econômicos; riscos demográficos riscos naturais; riscos tecnológicos; riscos de clientes; riscos de concorrentes; riscos sociais; risco setorial; riscos de fornecedores; riscos de produtos alternativos. Já no microambiente, situam-se os riscos financeiros (de liquidez, de

crédito, de mercado e risco legal); riscos operacionais (risco de infraestrutura de fraudes), de erros, de greves, da estrutura de custos, de sucessão corporativa, de recursos humanos, administrativos, de compras, de marketing, de vendas, de produção, de logística, de comunicação e tecnologia, contábil, fiscal e de distribuição.

A incerteza, conforme (KNIGHT apud BERNSTEIN, 1997, p. 219):

[...] deve ser tomada em um sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual nunca foi apropriadamente separada [...]. Descobrir-se-á uma incerteza mensurável, ou “risco” propriamente dito é tão diferente de uma imensurável que, na verdade, não chega a ser uma incerteza.

A ênfase de Knight no campo das incertezas dissocia da teoria econômica predominante de sua época, a qual enfatizava a tomada de decisões sob condições de perfeita certeza ou sob leis estabelecidas da probabilidade – uma ênfase que perdura em certas áreas da teoria econômica atual, assim, concluiu Knight segundo Bernstein.

O ambiente atual de alta competitividade, volatilidade, estresse, com informações geradas e utilizadas em tempo real, dá uma nova dimensão a necessidade de planejamento e monitoramento constante das estratégias e riscos inerentes a todas as tomadas de decisões administrativas.

O gerenciamento de risco corporativo é um processo:

Conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 10)15.

Como visto, o controle interno está intrinsecamente ligado à gestão empresarial de uma corporação. Assim, para o pleno exercício de uma governança empresarial, é preciso que haja um controle rigoroso de identificação, avaliação e controle dos riscos que norteiam a administração dos recursos nela investidos.

A governança empresarial é constantemente fortalecida pelos instrumentos de controle interno, no sentido de diminuir a desconfiança de acionistas e clientes,

---

<sup>15</sup> COSO. Disponível em:  
<[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf)>.  
Acesso em: 01/10/2013.

dada a responsabilidade carregada com os profissionais relacionados ao controle interno de uma empresa, normalmente bastante qualificados e experientes nas funções que exercem.

Frente aos constantes casos de fraudes contábeis promovidas por gestores em todo o mundo, cabe à governança corporativa tranquilizar os investidores, apresentando seus resultados financeiros e o histórico contábil da empresa.

Com isso, pode-se conceituar a questão dos riscos, a fim de manter um conhecimento mais amplo sobre como administrá-los. Sobre este aspecto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p. 11) expõe que risco pode ser atribuído:

[...] a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.

Posto isto, é preciso que a empresa tenha como foco e identifique os possíveis riscos corporativos ou organizacionais, principalmente aos que as transações da organização estão expostas.

Dessa maneira, é aconselhável que a governança corporativa tenha conhecimento da possibilidade de ocorrências de riscos sobre suas operações, de forma ampla e sem margem de dúvidas quanto ao tipo de risco que esteja envolvida, medindo sua probabilidade de ocorrência e avaliando o seu impacto qual possa causar em seus ativos.

É dever da auditoria interna averiguar se os riscos estão sendo administrados de acordo com o interesse e a definição de apetite ao risco corporativo previamente estabelecida pela empresa, visto que, segundo o apetite de risco, podem ser aceitos, evitados, reduzidos ou compartilhados.

#### **4.1 Tipos de Riscos**

Os tipos de riscos são classificados a fim de auxiliar gestores na detecção, mensuração e ação sobre estes. No Quadro 7, é possível verificar a classificação genérica dos riscos de acordo com Fishkin (2006):

### Quadro 7 – Tipos de Riscos

Tipos de riscos	Caracterização
<b>Risco estratégico</b>	Usualmente denominado de 'risco do negócio', este é o risco associado ao cumprimento de um plano estratégico, ocorrendo em todos os tipos de organizações, públicas ou privadas.
<b>Risco de mercado</b>	Este risco se refere às flutuações dos mercados financeiros e de commodities. Os tipos mais comuns são taxas de juros, moedas, commodities e papéis públicos.
<b>Risco de crédito</b>	Este risco é associado com a mudança de liquidez de específicas companhias, setores industriais ou regiões. O risco de crédito surge relacionado a variados produtos e serviços em que uma parte tem uma obrigação específica com outra
<b>Risco operacional</b>	O risco operacional é um risco significativo que registra difíceis desafios para muitas organizações, porque está usualmente relacionado a processos internos inadequados ou falhos, pessoal, sistemas, ou a eventos externos.
<b>Risco de liquidez</b>	Este é o risco relacionado à habilidade de uma organização em obter financiamento e acesso aos mercados de capitais, bem como a capacidade de vender ou obter preços para ativos.
<b>Risco financeiro</b>	Refere-se ao endividamento da empresa, ou seja, à sua capacidade de honrar compromissos financeiros. Empresas com reduzido nível de endividamento apresentam baixo nível de risco financeiro e vice-versa.

**Fonte:** Adaptado de Fishkin, (2006, p. 6).

Os riscos apresentados pelo autor são passíveis de demais classificações, que podem ser mais amplas ou mais limitadas, estes riscos ainda não compreendem a totalidade existente, mas se referem aos mais comuns.

Quando se fala do risco estratégico é possível verificar uma série de escolhas que são feitas por parte da corporação, tal como focar um novo segmento de mercado, ou excluir, selecionar clientes específicos, ainda internacionalizar os negócios, ou mesmo concentrar de maneira mais intensa no segmento doméstico.

Quando se trata do risco de mercado o autor explica que os custos primordiais devem ser avaliados a fim de encontrar um modo de reduzi-los. Quanto ao risco de crédito, os problemas com relacionamento entre clientes e empresa, ou com fornecedores, parceiros e associados são levados em consideração.

Ao tratar sobre os riscos operacionais, o autor revela que existe uma extensa gama que os compreendem, assim como existem ainda diversos subcomponentes, incluindo vírus que atingem os sistemas informatizados, greves de funcionários, práticas compensatórias, dentre inúmeros outros. Dentre estes é passível a inclusão das fraudes contábeis, as comercializações realizadas sem autorização prévia, ou as práticas que envolvem vendas inadequadas.

No risco de liquidez encontra-se toda e qualquer interrupção maior que ocorra no mercado, tal como a incapacidade da corporação em levantar recursos em mercado considerados difíceis, assim como contratação de credores quando há restrição e/ou incapacidade na venda de ativos ou na obtenção de valores de mercado justos.

Assim, como descrito os riscos citados são genéricos e mais comuns nas corporações, pois existem inúmeros outros riscos que tampouco devem ser tratados com menor importância, estes se direcionam especialmente ao processo decisório, como exposto no Quadro 8:

**Quadro 8 – Tipos de Riscos adicionais**

Tipos de riscos	Caracterização
<b>Risco de reputação</b>	Um dos riscos mais fundamentais que uma organização pode encontrar e se relaciona a problemas estratégicos, de mercado, de crédito, de liquidez e operacional.
<b>Risco regulatório</b>	Consequência do não cumprimento de leis ou regulamentos, bem como o fracasso ou falta de habilidade de uma organização no relacionamento de trabalho com seus principais públicos (stakeholders).
<b>Risco legal</b>	Incapacidade das organizações de fazer valer os seus direitos ao abrigo de contratos legais

**Fonte:** Adaptado de Fishkin, (2006, p. 31-32).

Sobre os itens que estão descritos no Quadro 8, Fishkin (2006) explica que manter um tratamento justo e qualificado de seus clientes visando garantir a sustentação da imagem da empresa, assim como, maximizar sua reputação no mercado, tal como fatores que levam em conta o adequado tratamento dos funcionários, da saúde e da segurança destes, também conta de forma muito significativa.

Algumas corporações, especialmente as instituições bancárias, possuem supervisão por meio de agências reguladoras que tem a função de fiscalizar e supervisionar as atividades destas. Ainda as corporações que não possuam tal mediador estão passíveis ao risco da regulamentação, já que o ordenamento jurídico vigente prevê uma série de condutas e posturas que devem ser adotadas por todas as empresas e segmentos de negócio.

Quando Fishkin (2006) trata do risco legal, refere-se à complexidade existente em normas jurídicas tanto no âmbito de foro nacional ou internacional, quanto em relação ao direito intelectual, assim como marcas e patentes industriais, para exemplificar.

Neste contexto, riscos dizem respeito a amplos conceitos que se relacionam com muitos aspectos, o que torna o processo de tomada de decisão ainda mais complexo.

Chapman (2006, p. 118) explica que examinar um plano de negócios, por exemplo, é uma ação importante para a empresa, nesta análise deve ser detectada uma “história”, informando o gestor sobre os métodos e caminhos que a empresa deve seguir e se deseja atingir suas metas e objetivos através de uma postura coerente, coesa e concreta. O autor ainda ressalta que esta história deve focar os clientes da empresa, assim como o plano de negócios deve detectar o mercado, as perspectivas de crescimento, consumidores-alvo e ainda seus principais concorrentes. A análise deve embasar-se por pressupostos claros e de fácil identificação, para que os parâmetros que norteiam o êxito da corporação fiquem visíveis.

Chapman (2006) explica ainda que é preciso detectar os riscos existentes, realizar uma escala de ameaças que deve se materializar e ainda as ações que devem ser planejadas a fim de minimizar ou dizimar tais riscos. Neste caso o plano estratégico deve figurar como uma ferramenta, com a finalidade de descrever o que

distingue a corporação estudada, das outras do mesmo segmento, deste modo à corporação em questão terá condições de encontrar estratégias de ação para manter a vantagem competitiva em longo prazo.

As experiências devem ser descritas e os registros da equipe gerenciam feitos, quando no caso de grandes corporações, os detalhes maiores devem ser sobre os executivos, que devem apresentar dados que justifiquem sua posição de liderança e sua responsabilidade no suporte de implantação de processos. O autor ainda enfatiza que, como um adicional da dita história, deve-se detectar as origens de recursos e os custos destes. Quando se analisa as etapas do plano como uma parte do estudo de riscos, é preciso estabelecer claramente estas fases de modo a identificar as que correspondem à análise de mercado.

De acordo com Fishkin (2006) quando as corporações optam por enfrentar os riscos, é preciso estabelecer uma linguagem como que abarca alguns pontos principais:

- Identificar os riscos;
- Categorizá-los;
- Classificá-los;
- Analisar a eficiência da empresa para gerenciá-los;
- Traçar um comparativo entre exposição ao risco e apetite ao risco; e,
- Agir, através da aceitação, prevenção, redução, mitigação, transferência, etc.

Sendo assim, o procedimento de identificação dos riscos corporativos pode culminar:

[...] na identificação de oportunidades, o que requer a participação de pessoas qualificadas, com visão holística dos negócios da organização nos seus diferentes níveis. Os riscos corporativos identificados devem ser conhecidos por toda a organização e, portanto, devidamente comunicados pela alta administração. (IBGC, 2007, p.16).

De acordo com a mesma publicação, após a corporação detectar seus riscos, é preciso que esta, passe a adotar um parâmetro para análise sobre a relevância que estes mesmos riscos tem sobre a empresa, isto ocorre por meio de algumas

informações que estão associadas com a exposição da companhia e às suas fontes de incertezas.

Fishkin (2006) concorda que, quando a corporação precisa determinar a relevância dos riscos que detecta, é preciso então fazer uma avaliação dos impactos que podem ser causados, neste contexto, o autor enfatiza que tal análise não deve apenas contemplar o desempenho econômico-financeiro de determinado período, como também um impacto de ordem intangível, probabilizando assim sua ocorrência. O autor continua debatendo que para fazer a categorização é preciso estipular desafios que estejam associados com as questões classificatórias, interpretativas e que expressem certo nível de detalhes. O enfoque da abordagem se relaciona com o número de categorias, distinções entre os riscos, nível de detalhamento, oportunidades (*upside risks*) versus ameaças ou perdas (*downside risks*) e ainda à mensuração versus gestão de riscos.

A fim de explicitar melhor suas ideias, Fishkin (2006) propõe as explicações conforme o Quadro 9:

**Quadro 9 – Desafios da Categorização de Riscos**

Fatores	Desafios
<b>Número de categorias</b>	Dificuldade no estabelecimento da amplitude de considerações.
<b>Distinção entre os riscos</b>	Dificuldade de identificar qual risco é primário e quais riscos podem ser agrupados em uma mesma categoria.
<b>Nível de detalhamento</b>	No caso de grandes corporações, os riscos podem estar presentes às centenas ou aos milhares em cada uma das unidades de negócio.
<b>Oportunidades versus ameaças</b>	Dificuldade na identificação de potenciais inexplorados, dos locais onde os riscos não são significativos, das atividades que podem produzir receitas suficientes relacionadas à desvantagem potencial assumida e quais riscos podem oferecer alguma compensação.
<b>Mensuração versus gerenciamento</b>	A mensuração diz respeito à extensão e à intensidade dos riscos aos quais, uma organização está exposta. O gerenciamento significa a tomada de decisão no que se refere à contratação de pessoal, implementação de sistemas, mudança de estratégia, execução de hedges ou compra de seguros.

**Fonte:** Adaptado de Fishkin, (2006, 33-34).

O autor ainda esclarece alguns pontos que dizem respeito a algumas práticas e como estas podem influenciar nas escolhas:

Ênfase nas transações – quando se trata de corporações com presença relevante no mercado, e que possuem risco de crédito, estas consideram tais categorias primárias, é comum esta ocorrência de instituições bancárias, ou bancos de investimentos que possuem amplos portfólios ou ainda transações derivativas, de comércio exterior e seguridade;

Requerimentos regulatórios – existem algumas corporações que precisam fazer uma classificação de seus riscos de uma maneira bastante específica, podendo assim atender ao sistema regulatório existente;

Interesse dos clientes – muito embora algumas corporações não possuam um sistema regulatório, existe uma solicitação constante por parte dos clientes com relação à padronização e controle de qualidade, assim como a demanda destes é por uma empresa que esteja apta a operar em meio a situações adversas, neste caso as etapas são assumidas de modo a assegurar a credibilidade da corporação no serviço que presta;

Padronização industrial – as corporações não são obrigadas a adotar algumas definições especialmente voltadas ao risco a fim de cumprir requisitos regulatórios, porém, é preciso certa preparação, uma vez que clientes podem consultá-las sobre determinados tipos de padronização industrial relacionada a processos de manufatura ou controle de qualidade, por exemplo;

Ênfase em tecnologia – não é novidade que a tecnologia é um elemento fundamental para a maior parte das empresas nos dias atuais, assim como sua relevância neste ambiente, é preciso atentar-se também aos riscos tecnológicos que são considerados na categoria primária, opondo-se à subcategoria que abarca o risco operacional;

Considerações legais – quando se refere ao risco legal e regulatório, a empresa precisa considerar sua relevância em todos os sentidos, particularmente onde há uma regulação direta, tal como as instituições bancárias possuem, bem como companhias de telecomunicações e consultoria financeira;

Risco operacional – segundo o autor este pode ser considerado um dos maiores e mais letais riscos para uma corporação, isto porque envolvem geralmente condutas irregulares, não profissionais e até mesmo antiéticas de indivíduos

membros da empresa. Esta é uma possibilidade com a qual todas as companhias devem contar;

Reputação – quando há ocorrência de algum dano causado à reputação da empresa, seja por qual motivo for, a chance deste fator desencadear outros tipos de riscos é maior. O autor propõe então que alguns questionamentos sejam feitos acerca deste enfoque:

- *O risco de reputação deve ser considerado uma classe individual ou uma subclasse do risco de negócio?*

- *Ele é definitivo o bastante para ser considerado formalmente como um risco?*

E eventos externos – este tipo de risco figura com frequência como pertencente aos riscos operacionais, porém, não são semelhantes. Nos operacionais a corporação deve possuir habilidade suficiente para direcionar a influência dos riscos que se relacionam ao fator humano, aos processos e à tecnologia. Já nos eventos externos são considerados fatores que fogem do controle corporativo, tal como os desastres e fenômenos naturais, atos terroristas, greves e paralisações de trabalhadores, e demais ações que são executadas pelo governo ou por terceiros.

## **4.2 Classificação dos Riscos**

Conforme Brasileiro (2009, p. 86) explica que classificar os riscos detectados é importante para que as empresas tenham condições de visualizar, de maneira estratégica, as exposições às quais estão sujeitas e as possíveis consequências que podem ser desencadeadas. O autor informa que não há um consenso que possa ser direcionado para todas as corporações, isto porque a classificação deve abarcar as particularidades que cada companhia possui, além das do mercado e do ramo de atuação. Contudo, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa sugere um modelo de classificação que deve ser preenchido pelas corporações, mas que em linhas gerais mantém certo padrão.

O IBGC sugere que para categorizar os riscos desenhe uma matriz a qual considere a origem dos eventos, sua natureza e a tipificação dos mesmos, conforme ilustrado hipoteticamente na Tabela 1:

**Tabela 1 – Categorização dos Riscos**

		Tipos de Riscos	Natureza dos Riscos		
			Estratégica	Operacional	Financeira
Origem dos Eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

*Fonte:* Adaptado de IBGC, (2007, p. 17-19).

➤ **Origem dos Eventos**

O IBGC (2007) explica que é fundamental determinar a origem dos eventos (externos e internos), pois isso auxilia na definição da abordagem a ser empregada por parte da organização.

• **Riscos externos**

São ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização comumente opera. Exemplos: nível de expansão do crédito, grau de liquidez do mercado, nível das taxas de juros, tecnologias emergentes, ações da concorrência, mudança do cenário político, conflitos sociais, aquecimento global, catástrofes ambientais, atos terroristas, problemas de saúde pública, etc.

O IBGC (2007) descreve que a organização, em geral, não consegue intervir diretamente sobre esses eventos, logo, terá, portanto, uma ação predominantemente reativa. Isto não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa ação de forma preventiva.

- **Riscos internos**

São eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, quadros funcionais ou de ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação pró-ativa, assim enfatiza o IBGC.

- **Tipos de Riscos – exemplos**

O IBGC informa que essa tipificação visa assegurar a definição de uma linguagem comum de riscos dentro da organização, considerando uma descrição ampla dos tipos de risco. Como ilustração, o IBGC cita alguns exemplos abaixo:

- **Tecnologia**

Representados por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização, ao longo da sua cadeia de valor (clientes, fornecedores, parceiros e unidades regionais). Pode estar também associado a erros ou fraudes, internas ou externas, nos sistemas informatizados ao capturar, registrar, monitorar e reportar corretamente transações ou posições.

- **Ambiental**

Associado a gestão inadequada de questões ambientais, causando efeitos como: contaminação de solo, água ou ar, decorrente da disposição inadequada de resíduos, ou levando a acidentes com vazamento de produtos tóxicos. O IBGC ressalta de nesses casos, a empresa se vê impedida de continuar suas operações até que a causa do dano ambiental seja remediada, podendo inclusive ser acionada por terceiros em função de lucro cessante, ou tendo que arcar com esforço adicional de reparar o prejuízo causado às comunidades do entorno. Os riscos ambientais não se resumem a catástrofes ou desastres ambientais, mas ao potencial de efeitos decorrentes do aquecimento global sobre os negócios, que podem inviabilizar novos empreendimentos ou a expansão da capacidade produtiva.

- **Conformidade:**

Está relacionado à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicável ao negócio e às normas e procedimentos internos. Por incluir as normas e procedimentos internos, apresenta um contexto mais amplo do que o tipo de risco mais usualmente citado, o risco legal/regulatório, decorrente da aplicação da legislação trabalhista, tributária, fiscal, referentes a relações contratuais, regulamentação de mercado e de prestação de serviços.

- **Natureza dos Riscos**

É extremamente necessário classificar a natureza dos riscos, pois isso permite sua agregação na matriz de forma organizada e de acordo com a sua natureza – estratégica, operacional ou financeira – em função da(s) área(s) da organização que é (são) afetada(s) pelos eventos.

O IBGC (2007) é enfático ao afirmar que os riscos podem pertencer a categorias distintas e em alguns casos poderão se encaixar em duas ou até mesmo em todas as categorias concomitantemente. Em alguns segmentos de negócio mais regulados, notadamente os bancos, o órgão regulador estabelece como boa parte dos riscos devem ser agrupados.

- **Riscos estratégicos**

O IBGC descreve que os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização<sup>16</sup>. Os riscos decorrentes em função de má gestão empresarial, muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causados por fusões e aquisições; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes.

---

<sup>16</sup> Segundo o estudo *Disarming the Value Killers* (Deloitte, 2006), o risco estratégico é o principal motivador para a perda de valor das ações do grupo de 100 empresas, entre as mil maiores organizações globais, que registraram as maiores quedas no preço das ações em períodos de um mês, ao longo do decênio 1994-2003.

- **Riscos operacionais**

Por definição do IBGC (2007) os riscos operacionais estão associados à possibilidade de perdas (de produção, ativos, clientes e receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Os riscos operacionais, geralmente, acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades com impacto negativo na reputação da sociedade, além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais.

- **Riscos financeiros**

Em continuação, o (IBGC) define que os riscos financeiros são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. São ocorrências tais como administração financeira inadequada, que conduz ao endividamento elevado, podendo causar prejuízo frente à exposição cambial ou aumentos nas taxas de juros, etc. incluem-se nesse grupo operações no mercado de derivativos de *commodities*.

O IBGC ressalta que existem outras categorias de riscos descritas na bibliografia consultada à combinação ou decorrência de eventos e riscos já descritos, e que não foram gerenciados de forma adequada. É comum que se destaque como uma das categorias, principalmente a literatura dedicada ao cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley<sup>17</sup>, o risco associado à confiabilidade das informações transmitidas nos relatórios financeiros divulgados pelas organizações, sendo relevante ainda, enfatizar na qualidade das informações que circulam internamente, destacando-se como categoria de risco as informações para a tomada de decisão. Incertezas sobre a relevância e a confiabilidade das informações que dão suporte ao processo decisório, que devem estar disponíveis no momento oportuno, podem ser fontes de risco.

---

<sup>17</sup> A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), criada em 2002 por dois congressistas americanos, Paul Sarbanes e Michael Oxley, enfatizou o papel fundamental dos controles internos e fez com que boas práticas de governança corporativa se transformassem em exigência legal.

O IBGC finaliza contextualizando que deve existir um adequado fluxo de informações que assegure à alta administração que nenhuma informação relevante deixou de ser considerada.

### **4.3 Avaliação dos Fatores de Risco**

Os riscos estão sempre identificados com áreas críticas da organização, e cabe à auditoria interna identifica-los e designar as prioridades de verificações em função do grau do risco das diferentes operações envolvidas. Avalos (2009, p.63).

A avaliação de riscos definida pelo COSO (2007, p.53) permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos.

Nesse contexto, os ambientes internos e externos da empresa são avaliados simultaneamente. O tamanho da organização, a complexidade das operações e o grau de regulamentação de suas atividades fazem parte do escopo na análise da alta administração, podendo revelar impactos de ordem positiva ou negativa na avaliação dos riscos envolvidos.

O COSO (2007) esclarece que os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Com isso, os riscos são avaliados com base em suas características: inerentes e residuais, conforme suas definições:

A administração leva em conta tanto o risco inerente quanto o residual. Risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou impacto dos eventos. Risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais. COSO (2007, p. 53).

De acordo com Padovese e Bertolucci (2008, p. 198) a identificação dos riscos da empresa passa sempre por um processo de análise do ambiente interno e externo e considera as variáveis que afetam o sistema da empresa.

Os autores informam ainda que cada risco deve ser explorado com fins de identificar como potencialmente ele evolui na organização. *É importante assegurar*

que o risco está cuidadosamente definido e explicado para facilitar análises posteriores.

Padovese e Bertolucci (2008, p. 199) descrevem alguns procedimentos básicos complementares para a identificação e análise de riscos não identificados primariamente, os quais podem ser:

- Entrevista e *workshops*;
- *Brainstorming*;
- Questionários;
- Mapeamento dos processos, que envolve identificação e mapeamento da cadeia de processos e valor dos principais negócios da empresa, e a identificação das dependências dos fatores externos (órgãos reguladores, legislação, clientes, fornecedores de serviços, etc.) e dos recursos internos (como pessoal, tecnologia, ativos físicos, etc.) que interferem nos processos.
- Comparações com outras organizações;
- Discussão com coligadas.

Assim, os autores esclarecem que para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado.

Padovese e Bertolucci (2008) apresentam a avaliação do impacto e da probabilidade de cada risco identificado da seguinte forma:

<b>Impacto</b>	<b>Probabilidade</b>
* alto	* alta - provável
* médio	* média - possível
* baixo	* baixa - remota

Logo a administração avalia os eventos com base em duas perspectivas: probabilidade e impacto e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Nesse sentido, a probabilidade representa a possibilidade de que determinado evento ocorrerá, enquanto o impacto representa o efeito provocado pela ocorrência desse evento.

O COSO esclarece que a probabilidade e o impacto são termos de uso comum, embora, algumas organizações utilizem termos, como probabilidade, severidade, gravidade ou consequência.

Ao estabelecer parâmetros de probabilidade e impacto, o qual será detalhado mais adiante, deve-se levar em conta que, por mais objetivos que sejam os critérios escolhidos, sempre haverá uma carga de subjetividade nas análises.

As circunstâncias situadas entre esses extremos, geralmente, são difíceis de julgar. Compete ao profissional o uso do bom senso e o “conhecimento do ambiente de controle” para que a avaliação seja bem sucedida. Chama-se a atenção também para que a análise seja racional e cuidadosa.

#### **4.4 Matriz de Risco – modelo sugerido pelo IFAC**

##### **4.4.1 Identificação dos Fatores de Risco**

Nessa etapa, sugere-se que a administração deva identificar os principais fatores de exposição aos riscos a serem analisados.

Do ponto de vista prático, Padovese e Bertolucci (2008) ressaltam que o primeiro passo é entender a estruturação corporativa, ou seja, se falamos de uma organização estruturada por áreas, processos ou projetos. A estruturação por áreas (departamentos) naturalmente empobrece o trabalho, já que alguns riscos de interface poderão ser negligenciados. De qualquer forma, cabe a cada gestor identificar quais fatores de riscos são aplicáveis. Uma classificação preliminar de possíveis exposições poder-se-ia formar conforme os autores sugerem:

- Fatores Internos
- Infraestrutura (ex. ativos, complexidade);
- Pessoal (ex. capacidade, saúde e segurança);
- Processo (ex. overload, fornecedores);
- Tecnologia (ex. sistemas, modelagem).
- Fatores Externos
- Econômicos (ex. crédito, mercado);
- Negócio (ex. concorrência, concentração);

- Tecnologia (ex. comércio eletrônico);
- Meio Ambiente (ex. desastres naturais, incêndios);
- Políticos (ex. guerra);
- Sociais (ex. privacidade, inquietações sociais);
- Legais (ex. tributário).

Padoveze e Bertolucci (2008) sugerem que se utilize o método de uma matriz de risco tridimensional (representada pela Figura 3 – Cubo do COSO) para o esclarecimento dos processos de gerenciamento de risco:

Preparação do ambiente interno;

- Definição de objetivos;
- Identificação de eventos de risco;
- Avaliação dos riscos;
- Respostas aos riscos;
- Atividade de controle;
- Informação e comunicação;
- Monitoramento.

Ainda de acordo com Padoveze e Bertolucci, após determinado os fatores de risco a que se expõe a organização, faz-se necessário avaliar o impacto que cada um desses fatores pode representar. Conforme Barrese e Scordis (2003, p. 27), apud Padoveze e Bertolucci, entendem que:

Uma vez identificada às fontes potenciais de perda, o analista precisa determinar o impacto das perdas no fluxo de caixa da empresa e o impacto econômico resultante na habilidade da empresa em gerar valor para os acionistas.

A interpretação de Padoveze e Bertolucci a luz das considerações de Barrese e Scordis remete a ideia de que:

[...] os recursos de que a organização dispõe seja eficientemente utilizada na redução a exposição ao risco. Para isso, uma escala de priorização deve ser definida, apontando claramente quais fatores de risco devem demandar maior atenção na sua tratativa.

O que os autores propuseram nesses últimos parágrafos, entende-se que após serem determinados os fatores de risco qual a empresa esteja sujeito a

incorrê-los e avaliar o impacto que poderá sofrer, é preciso quantificá-los em valores reais, para assim, seja possível estabelecer um critério de prioridades para aceitar ou não correr o certo risco.

#### 4.4.2 Prioridades dos Fatores de Risco

Uma vez identificados os fatores de risco potenciais para o negócio, Padovese e Bertolucci (2008, p. 233) esclarecem que é necessário o estabelecimento de uma escala de prioridades para a tomada de ações, sempre com foco em consequências financeiras e/ou estratégicas. Partindo-se do princípio de que os recursos da organização sejam limitados, é necessário utilizá-los de maneira que tragam o máximo retorno possível (eficácia). Nesse contexto, é importante separar os conceitos de risco inerente (ou seja, aquele que não leva em conta as ferramentas de reação (ex. controles) adotadas pela organização), e risco residual (ou seja, aquele que permanece após a tomada de contramedidas corporativas). As principais técnicas de avaliação incluem:

- Matriz de Risco (ou Mapa de Risco) – o foco está na análise de probabilidade e impacto, ou seja, na priorização pelo risco inerente;
- *Failure Mode & Effect Analysis* (FMEA) – além das ideias de probabilidade e impacto, está incluído o conceito de controle, ou seja, o foco está no risco residual.

#### 4.4.3 Resposta aos Fatores de Risco Prioritários

Padovese e Bertolucci (2008) informam que os gestores de risco definem a partir de uma avaliação de custo versus benefício, quais contramedidas serão adotadas com relação aos fatores de risco prioritários. As respostas ao risco enquadram-se, em regra geral, entre as seguintes possibilidades:

- **Evitar:** toma-se ação para eliminar as atividades que permitem a aparição do risco. Um exemplo seria a desistência de uma linha de produtos;
- **Reduzir:** toma-se ação para reduzir probabilidade e ocorrência ou impacto do risco, ou ambos;

- **Compartilhar:** toma-se ação para reduzir probabilidade de ocorrência ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. Uma técnica clássica é a compra de seguros;
- **Aceitar:** consiste em não se tomar nenhuma ação para reduzir probabilidade de ocorrência ou impacto.

#### 4.4.4 Controle/Monitoramento dos Fatores de Risco

Depois de tomada as devidas ações, referente aos riscos prioritários, os autores ressaltam que é necessário assegurar sua permanência, evolução se possível, no tempo. Algumas das técnicas úteis nessa fase são:

- Sistemas de relatórios internos e externos (*disclosure*);
- Auditorias internas;
- Estabelecimento de técnicas de medição (ex. Value at Risk, simulações de Monte Carlo etc.);
- *Balanced Scorecard* adaptado.

Como foi observado anteriormente, a Avaliação dos Fatores de Risco é uma das etapas componentes de qualquer modelo de Gerenciamento do Risco Corporativo. Existem diversas formas de proceder tal avaliação, e uma das mais conhecidas é a Matriz de Risco.

A mensuração qualitativa de riscos pode ser gerada através de uma matriz, em que o nível de risco é definido pela composição das variáveis (probabilidade) e severidade (impacto financeiro), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado. (MARSHALL, 2002; CROUHY, GALAI e MARK, 2004). A matriz de riscos é uma ferramenta que pode ser empregada na análise de riscos de processos de várias naturezas.

Segundo Bergamini Junior (2005), citado por De Paulo (et.al)<sup>18</sup>, a tabulação dos riscos em uma matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de severidade. Em

---

<sup>18</sup> Revista Contabilidade e Finanças. v.18, nº.43. São Paulo: jan/abr.2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772007000100005>>. Acesso em: 21/11/14.

geral, adota-se uma avaliação qualitativa para os níveis de frequência e de impacto, que poderá variar em função do processo avaliado, do porte da empresa, do segmento de mercado de atuação da empresa, entre outros fatores. (MARSHALL, 2002). Os Quadros 10 e 11 apresentam um exemplo de classificação de frequência e de severidade, nos quais os valores utilizados para descrever os níveis de impacto financeiro (campo "Descrição") poderão ser definidos com base, por exemplo, no patrimônio líquido, no total de ativos ou em testes de materialidade.

### Quadro 10 – Exemplo de Classificação e Parametrização dos níveis de Frequência

Classificação de Frequência por Evento		
Classificação	Descrição	Peso
Raríssimo	Menos de uma vez por ano	1
Raro	Uma vez por ano	2
Eventual	Uma vez por semestre	3
Freqüente	Uma vez por semana	4
Muito Freqüente	Mais de uma vez por semana	5

**Fonte:** os autores.

### Quadro 11 - Exemplo de Classificação e Parametrização dos níveis de Impacto

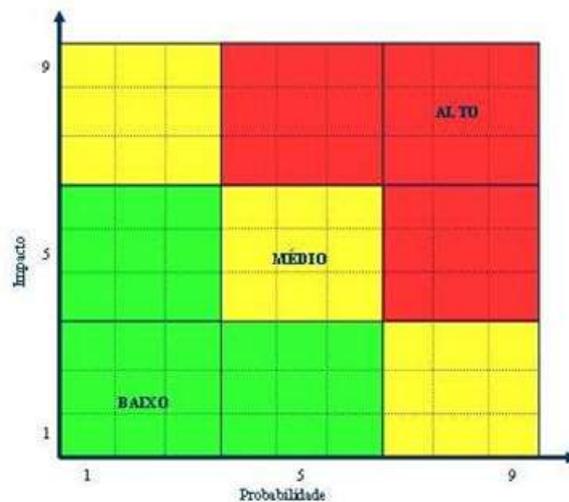
Classificação de Severidade por Evento			
Classificação	Descrição		Peso
Perda muito baixa	R\$ 0,01	R\$ 500,00	1
Perda baixa	R\$ 500,01	R\$ 5.000,00	2
Perda média	R\$ 5.000,01	R\$ 50.000,00	3
Perda alta	R\$ 50.000,01	R\$ 500.000,00	4
Perda grave	R\$ 500.000,01	-	5

**Fonte:** os autores.

Ainda de acordo com De Paulo (et.al), a matriz de risco pode ser construída pela composição de pesos atribuídos às variáveis frequência e severidade, podendo ser particionada em regiões que caracterizam os níveis de risco avaliados. A definição dessas regiões pode variar em função do perfil de risco do gestor, dos

processos avaliados e dos produtos e serviços operacionalizados. A Figura 4 ilustra um exemplo de matriz de riscos, com níveis de risco classificados em Baixo, Médio, Alto. Nesse caso, as regiões de risco foram delimitadas com base nos valores das intensidades de risco, calculados pelo produto entre os pesos da variável frequência e da variável severidade (ver campo "Peso" constante dos Quadros 10 e 11).

**Figura 4 – Matriz de Risco: nível de impacto e probabilidade**



**Fonte:** Adaptado de IFAC (1999, p. 16).

Uma vez desenhada à estrutura da matriz, cada um dos fatores de risco identificado - *a identificação dos fatores de risco é a primeira etapa de um sistema de gerenciamento de risco corporativo*, deve ser avaliado (qualitativamente) em termos de probabilidade e impacto, e posicionado na Matriz de Risco, conforme ressalta Padovese e Bertolucci (2008).

A região vermelha engloba os riscos que devem ser tratados prioritariamente, representam alto risco, sendo necessária uma ação direta e tempestiva por parte do gestor responsável pelo controle nesse ambiente de risco visando mitigá-lo, seja definitivamente ou proporcionalmente de acordo com seus controles existentes.

Na região de cor amarela, representam os riscos moderados, médios, quais requerem atenção, mas numa escala inferior aos de alto risco. Recomenda-se dar atenção tanto quanto aos de cor vermelha, uma vez que estes se encontram num patamar sujeito a elevações dependendo ao ambiente de controle interno da organização.

Já os riscos identificados e classificados na cor verde representam um baixo risco, mas não significa que devam ser dada menos importância a sua classificação, requerem um monitoramento contínuo, como todos os demais graus de risco, em vista de não deixar elevar sua condição numa etapa posterior, para até mesmo, não elevar o grau de risco da empresa.

Padovese e Bertolucci (2008), entretanto, continuam afirmando que algumas suposições podem partir entre os responsáveis pelo levantamento dos riscos quanto a aplicação dessa técnica, como por exemplo:

- *Existe uma "escala" padronizada para os eixos?*
- *Quantos "níveis" a avaliação qualitativa deve apresentar?*

Eventuais controles existentes devem ser considerados ao definir probabilidade e impacto (ex. seguros ou estruturas de investimento diversificadas). Por conta desse ambiente de questionamentos, foi descrito anteriormente que para aplicar os conceitos e utilização da matriz de risco, exige-se dos administradores **conhecimento do ambiente de controle interno** [nosso grifo] para que seja realizada uma avaliação justa aos riscos que serão mitigados.

### **Eixo da Probabilidade**

Conforme Padovese e Bertolucci (2008) a escala das probabilidades é regra geral, mais facilmente associável a técnicas quantitativas ou histórico de eventos. A maior parte das referências existentes sugere escalas com 3 a 9 classes de probabilidade. A AS/NZS 4360<sup>19</sup>, por exemplo, sugere uma escala de 5 classes: A - Quase certo, B - Provável, C - Possível, D - Improvável, E - Raro.

Naturalmente, essa escala deve ser ajustada às particularidades da organização, mas uma prática interessante é associar uma escala quantitativa.

Segundo Borges (apud DAVIS, BLASCHEK, 2006, p.11)<sup>20</sup>, as administrações públicas de países do chamado primeiro mundo, detentores dos níveis mais baixos de fraude e mais altos de pesquisa em gestão pública, seguiram a tendência, desenvolvendo e utilizando seus próprios padrões de estrutura de controles internos

---

<sup>19</sup>AS / NZS ISO 31000: 2009. Gestão de Riscos - Princípios e orientações é uma adoção conjunta Austrália / Nova Zelândia da ISO 31000: 2009, e substitui AS / NZS 4360: 2004. Disponível em: <<http://www.standards.co.nz>>. Acesso em: 21/11/14.

<sup>20</sup>TCU – Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso em: 21/11/14.

com esse papel ampliado. Assim, modelos de controles internos utilizando o gerenciamento de riscos em sua base conceitual, tal qual o COSO, passaram a ser desenvolvidos e utilizados por diversos países, como o Cadbury no Reino Unido, o Co no Canadá, o Standard AZ/NZS 4360-1999 na Austrália/Nova Zelândia e o King Report na África do Sul, e têm sido um enorme marco no progresso da auditoria interna e governança nesses países. (McNAMEE e SELIM, 1999, p.35 apud DAVIS, BLASCHEK, 2006, p.11). Observe um exemplo, no Quadro 12:

**Quadro 12 – Avaliação da Probabilidade de Ocorrência**

Avaliação	Descrição	Indicadores
<b>Alta</b>	<b>Provável:</b> Possibilidade de ocorrer, por exemplo, uma vez por ano, ou uma chance de acontecer acima de 25%.	Potencial para ocorrer várias vezes nos próximos 10 anos. Ocorreu nos últimos 2 anos. Típico em operações dessa natureza por causa de influências externas.
<b>Média</b>	<b>Possível:</b> Possibilidade de ocorrer em um período de 10 anos ou uma chance de acontecer < 25% e > 2%.	Poderia ocorrer mais de uma vez nos próximos 10 anos. Pode ser de difícil controle em razão de algumas influências externas. Existe histórico de ocorrências na
<b>Baixa</b>	<b>Remota:</b> Improvável de ocorrer em um período de 10 anos ou com chance de acontecer < 2%.	Nunca aconteceu no país. Uma ocorrência seria surpreendente.

**Fonte:** Adaptado do IFAC (1999, p.19).

Padovese e Bertolucci (2008, p. 235) fazem referência no quadro acima, esclarecendo que dada às avaliações de impacto e probabilidade de ocorrência, o IFAC (1999) sugere o uso de uma ferramenta denominada *mapa do risco* ou *matriz do risco*, cujo propósito é combinar as duas dimensões (Quadro 12 e Figura 5) avaliadas de maneira a classificar os riscos. Segundo o estudo, “mapas ou matrizes do risco são habitualmente vistos como uma forma simples, mas poderosa de mostrar a relação entre a probabilidade e impacto para os riscos fundamentais identificados”. (IFAC, 1999, 20).

### **Eixo do Impacto**

A escala de Impacto proposta por Padovese de Bertolucci (2008) sugere que deveria levar em conta, como um mínimo, as consequências econômico-financeiras (fluxo de caixa, valor para o acionista e lucro) e as consequências estratégico-

operacionais (político, comunidade, imagem, participação no mercado, viabilidade e objetivos) de um dado evento de risco. Para as consequências econômico-financeiras, também é possível associar uma escala quantitativa (exemplo: uma fração do patrimônio líquido, ou dos ativos totais da organização, uma fração da receita ou do lucro etc.). Já os eventos com efeitos estratégico-operacionais costumam ficar restritos a uma avaliação de impacto puramente qualitativo.

Quando da avaliação do Impacto; o usual é que não se levem em conta eventuais contramedidas existentes (é sempre importante lembrar que a matriz trata os riscos de acordo com sua natureza inerente). Padovese e Bertolucci (2008). Por essa razão, justificando as argumentações, os autores consideram comum associar ao risco algum tipo de código que identifique se ele já tem algum mitigador em ação, veja na Figura 5 um exemplo:

**Figura 5 – Matriz de Risco**

Impacto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprovação de patentes</li> <li>– Problemas de qualidade de produção</li> <li>– Acidente sério em qualquer lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atrasos no cronograma devido a subcontratados ou dificuldades de integração de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intervenção governamental em mercados</li> <li>– Insuficiência de habilidades contra necessidades futuras</li> </ul>
	Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Excesso de custo de construção</li> <li>– Perda de certificação em qualquer planta</li> <li>– Falha de governança corporativa ou planejamento de sucessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atraso em carga de trabalho/ comprometimento futuro</li> <li>– Redução da carga de trabalho na segunda metade do ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baixo moral dos funcionários</li> <li>– Sobrecarga gerencial</li> <li>– Novos regimes de impostos</li> </ul>
	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas de informação ou instalações de comunicação em qualquer planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Queda dos lucros</li> <li>– Dificuldades de agenda/custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perda de propriedade intelectual</li> <li>– Ações públicas de ressarcimento</li> <li>– Falta de recursos para P&amp;D de produto</li> </ul>
		Baixa (remota)	Média (possível)	Alta (provável)
Probabilidade				

**Fonte:** Adaptado do IFAC (1999, p. 21).

Observa-se na Figura 5 que os elementos elencados de forma qualitativa tiveram como princípio a análise da probabilidade de ocorrência dos riscos descritos de forma subjetiva, mas com elementos que se relacionam com as atividades no ambiente interno de controle das empresas. Foram criadas determinadas formulações em dada situação que poderiam ocorrer e quais impactos essas situações poderiam representar para a gestão da empresa.

Sobre o enfoque dos autores à análise da matriz de risco, os itens prioritários seriam dados aos que estão na cor vermelha, por entenderem serem aqueles de alto risco e que requerem ações imediatas em função do alto impacto negativo que podem causar para a empresa. A estrutura da matriz de risco delimita esse ponto, fazendo uma intersecção entre o impacto causado com a probabilidade de ocorrência, o que por sua vez, demonstra que quanto tão alto for o eixo do impacto na mesma proporção de distância na curva da probabilidade terá uma provável ação de ocorrência danosa ao ambiente de controle interno da empresa.

Para o centro da matriz, compreendido na cor amarela, significa uma possibilidade de ocorrência de determinadas situações inerente a qualquer atividade empresarial, ações que requeiram atenção, pois se não forem controladas e/ou acompanhadas constantemente poderão sair da escala em sentido crescente, ou seja, caminhando para um elevado nível de risco seguinte, qual seja, o de alto risco.

Já para os riscos elencados no nível de baixo risco, tidos como uma situação remota de acontecer, estes se encontram suportados pelos controles internos da empresa e estão sendo gerenciados de acordo com os controles que suportam suas bases.

Padovese e Bertolucci (2008) finalizam suas considerações acerca de que o propósito dessa matriz foi de combinar as duas dimensões (probabilidade e impacto) de maneira a classificar os riscos em alta, média e baixo risco.

## 5 MELHORIA CONTÍNUA DE CONTROLE INTERNO PELA AUDITORIA PARA MINIMIZAÇÃO DE RISCOS DE FRAUDES

### 5.1 O Papel da Auditoria na Melhoria Contínua do Controle Interno

Os principais resultados apresentaram que a melhoria contínua no controle interno para a minimização de riscos de fraudes nas organizações deriva de aspectos que levam em conta desde a cultura organizacional, o alinhamento das diretrizes da empresa com a atuação da auditoria interna e a capacidade da auditoria em realizar seus trabalhos não avaliando somente o custo histórico e sim o ambiente de controle interno presente com vistas a reduzir eventos de fraudes no futuro.

De acordo com Holmes (1956), o ambiente de auditoria segue em franco processo de mudança em ritmo acelerado, onde as empresas, de maneira geral, dependem cada vez mais de dados confiáveis (neutros) e objetivos que representem a veracidade da situação patrimonial, que por sua vez, proporcionem uma base sólida para auxiliar a gestão na tomada de decisão.

Em um cenário, com o ambiente de risco elevado em função de exigir do capital maior retorno dos investimentos, é preciso que o parecer da auditoria seja eficaz conforme acentua Attie (1998), logo, o que remete ao pensamento que exige de equipes multidisciplinares e profissionais que sejam capazes de fazer avaliações consistentes para uma ampla variedade de empresas, processos internos, rotinas de trabalho e tipos de transações de negócios quais os mesmos tenham condições de emitir um parecer isento de dúvidas, considerações essas enfatizadas por Almeida (1996), conforme foi descrito no capítulo 2.

Por conta da necessidade da eficácia no parecer do auditor é que Almeida (1996, p, 2) defende o argumento de que a figura do auditor de conhecimento técnico e dever ético assegure que as informações não sejam manipuladas, seja por um erro (não intencional ou intencional - nesse caso configura-se a fraude), pois isso não afetaria somente a organização de forma negativa, mas sim, aos *stakeholders*. Cada vez mais, o mercado também quer saber se os recursos confiados à organização têm sido utilizados adequadamente, pois ao que parece, não é só o

lucro contábil que interessa, pois aspectos financeiros, sociais e ambientais criam valor e aumentam a riqueza dos acionistas também.

Zanette (2009, p. 9) chama a atenção do planejamento prévio que a auditoria tende a fazer no momento em que coleta as evidências, pois é partir daí que os *instrumentos utilizados pelo auditor e os aspectos técnicos empregados condicionarão ao êxito ou fracasso da ação da auditoria*. Talvez esse seja o momento mais crucial para que os resultados apresentem a eficiência requerida.

Assim, é relevante a necessidade do auditor em conhecer o sistema contábil e o controle interno da empresa, para que ele tenha condições de planejar o trabalho de forma avaliar a extensão e a oportunidade dos procedimentos de auditoria a serem aplicados, além de determinar o volume e complexidade das transações, o qual pode identificar os riscos que a empresa está exposta e assim, fazer suas recomendações e/ou sugestões de melhorias.

## **5.2 A Avaliação de Fatores de Risco para Minimização de Fraudes**

Uma minimização de riscos de fraudes, por meio da melhoria contínua do controle interno, reside na construção do conhecimento e tratamento dos riscos identificados por profissionais da auditoria que detenham de habilidades, comportamentos e atitudes multidisciplinares para compreenderem as diferentes etapas que envolvem o conhecimento do ambiente interno de negócios. Assim, é imperativo esclarecer a avaliação de alguns fatores de riscos que a auditoria leva em consideração:

- O estabelecimento de objetivos que a alta administração traçou para alcançar suas metas;
- A identificação de eventos os quais venham representar algum tipo de risco, onde vale ressaltar que nem todo risco identificado deva ser encarado como algo ruim, até pelo contrário, o que não se deve é negligenciá-lo;
- A avaliação e resposta ao risco de forma responsável e ética, monitorando seus efeitos ao longo da cadeia produtiva do negócio, onde todos os resultados contribuam de forma significativa na eliminação, senão pelo

menos na redução de eventos que possivelmente poderiam consumir em caráter fraudulento, o que por sua vez, venham causar a desconstrução dos objetivos traçados pela companhia.

A prioridade na verificação dos riscos, uma vez identificados pela auditoria, é uma questão *sine qua non*, ou seja, não pode ser deixado de lado ou para um segundo plano, pois é a partir desse momento que a auditoria planeja seus trabalhos em função do grau do risco envolvido nas diferentes operações. Avalos (2009, p, 63).

Avalos (2009) ainda considera o tamanho da organização, a complexidade de suas operações e o atendimento as regulamentações legais que podem revelar impactos de ordem positiva ou negativa na avaliação dos fatores de riscos.

Por conta disso, o COSO (2007) sugere que os impactos positivos e negativos sejam analisados de forma isolada e em categorias que podem ser classificadas, quanto suas características: inerente e residual.

Como foi descrito no capítulo 4.3, o risco inerente entende-se por aquele que a empresa terá de enfrentar devido não ter um plano contingencial o qual pudesse alterar a probabilidade de ocorrência ou reduzir os impactos sentidos.

Já o risco residual é aquele o qual permanece mesmo depois de tomada as devidas precauções como resposta da administração em suas operações.

Na avaliação dos fatores de riscos, Padovese e Bertolucci (2008), como citados no capítulo 4, descreveram a necessidade de verificar como os riscos evoluem na organização visando facilitar análises posteriores. E para fazer uma avaliação dos fatores de risco visando à minimização de ocorrências de fraudes, cabe descrever o entendimento de Padovese e Bertolucci (2008) quando orientam que se deva partir de alguns procedimentos preliminares considerados básicos, como entrevistas e participação em workshops, realização de *brainstorming* entre grupos de trabalhos, realização de mapeamento de processos, discussão com coligadas e outra ações para identificação e análise de riscos não identificados primariamente.

Para definir quais fatores de riscos devam ser analisados, Padovese e Bertolucci (2008) orientam que cada gestor deve classificar quais fatores de riscos são aplicáveis e após determinadas ações, os autores continuam sugerindo que seja

utilizado o método de uma matriz de risco tridimensional – modelo IFAC, conforme descrito no capítulo 4.

É importante ressaltar que os fatores de riscos podem ser advindos do ambiente interno e externo da organização.

Os autores propõem que após serem identificados os fatores de riscos e avaliado o seu respectivo impacto e probabilidade de ocorrência, por meio do modelo sugerido – Cubo do COSO (existem outros modelos) seja possível quantificá-los e assim sendo, conseqüentemente seja estabelecido um controle sobre os maiores riscos, levando em conta a prioridade para mitigar os riscos.

O entendimento de Padoveze e Bertolucci a luz das considerações de Barrese e Scordis remete a ideia de que “os recursos de que uma organização dispõe seja eficientemente utilizada na redução a exposição ao risco”, [...] “uma escala de priorização deve ser definida, apontando claramente quais fatores de risco devem demandar maior atenção na sua tratativa”.

### **5.3 Considerações Gerais**

As áreas de Auditoria, Controles Internos, *Compliance* e seus respectivos comitês e responsáveis legais, representam hoje um dos mais relevantes pilares na prevenção, mitigação e combate dos efeitos dos riscos e fraude no ambiente de controle interno das organizações.

Um ponto de reflexão nesse momento se faz necessário. Talvez esteja pairando uma dúvida ao leitor quanto à oportunidade da auditoria em identificar os riscos e reduzir os eventos de fraudes como forma de melhorar continuamente o ambiente de controle interno, logo, pode surgir a seguinte questão: - *O que a auditoria poderia contribuir em levantar os riscos corporativos, sendo que os efeitos destes já estão em andamento, uma vez que, a auditoria, geralmente, avalia transações que já ocorreram?*

Por isso é que Bernstein (1997) foi e ainda é uma referência em suas argumentações ao descrever sobre quem dominar o risco será aquele que conseguirá enxergar o futuro no presente, pois este é quem irá provocar uma revolução.

Ao que parece, a proposição de Bernstein (1997) desafia as razões cíclicas da natureza em função de dominar o risco, pois essa tratativa, na visão de seus opositores em sua época, e talvez também nos dias atuais, era exclusivo de quem pudesse prever o futuro aquele somente que monopolizasse a informação, porém, o autor provocou seus opositores com uma inquietação, afirmando que o futuro na verdade está no presente e não ainda pelo que está por vir. O futuro é hoje, o agora, o momento vivo e vivido.

E na esteira dessa inquietação, Knight (1921), brilhante com sua proposição, citado por Bernstein (1997, p. 219) afirma que:

A incerteza deve ser tomada em um sentido radicalmente distinto da noção familiar de risco, da qual nunca foi apropriadamente separada [...]. Descobrir-se-á uma incerteza mensurável, ou "risco" propriamente dito é tão diferente de uma imensurável que, na verdade, não chega a ser uma incerteza.

A proposição de Knight (1921) esclarece pontualmente que risco e incerteza são conceitos altamente distintos um do outro, porém, nos dias atuais comumente são tratados como sinônimos.

Com essa ideia em mente, podem ser alinhados esses conceitos e utilizar a expertise dos trabalhos da auditoria com a melhoria do controle interno visando à minimização de riscos de fraudes nas organizações valendo-se de sua capacidade analítica e imparcial.

O Controle Interno deve ser entendido como qualquer ação tomada pela Alta Administração e dos níveis gerenciais apropriados para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.

Foi observado também, de acordo com Gil (2000, p. 112) que a qualidade dos trabalhos de auditoria pode ser medida pela divisão das técnicas de auditoria utilizadas no momento dos trabalhos pelas técnicas de auditoria vigente. O resultado dessa divisão resultaria num consenso daquilo que é praticado pelos auditores não necessariamente representa um resultado eficiente, caso seja constatado que o uso de suas técnicas de aplicação de trabalho estejam ultrapassadas. Assim sendo, a atualização das informações das quais fazem parte do escopo de trabalho da auditoria, em seus métodos utilizados na avaliação de um processo ou procedimento que requeiram um parecer independente sobre o controle interno, exige que estejam

em plena aderência com as exigências legais praticadas no mercado no momento dessa avaliação.

## 6 CONCLUSÃO

Diante a pesquisa o que se observou foi que eventos de fraude além de ser um ato maledicente, provocada a fim de obter um benefício pessoal, também se condiciona a uma questão de oportunidade de quem o pratica.

Eventos de fraude sempre fizeram, e conseqüentemente, farão parte na vida das pessoas e conforme a evolução no mundo dos negócios, novas oportunidades foram surgindo e com isso o ambiente de controle interno das empresas também tendem e/ou tenderão a ficar cada vez mais vulneráveis a potenciais eventos maledicentes quais podem e/ou poderão ocorrer.

Nesse contexto, o termo risco assume uma condição de escolha, sendo as incertezas um sentido totalmente distinto da noção familiar do risco, muitas vezes confundido por muitos autores como algo precedente ao risco.

Por esse motivo, uma das dificuldades da pesquisa encontrada tenha sido o entendimento da separação dos conceitos de risco e incerteza, devido à abordagem de alguns autores despreverem sobre o assunto.

Por conta disso, uma das estratégias adotadas para melhorar entendimento foi se amparar em pesquisa bibliográfica pelo autor o qual melhor define o conceito de risco Bernstein (1997) e Knight (1921) como uma segunda referência, tratando sobre incertezas – assuntos (risco e incertezas) extremamente antagônicos, porém comumente tratados de forma singular. Tal entendimento proporcionou uma melhor contextualização e entendimento sobre os temas, para assim, formar um arcabouço de informações para posterior entendimento e análise crítica acerca do assunto.

A necessidade de informações e dados corretos e confiáveis para auxiliar na tomada de decisão é algo considerado unânime entre os autores pesquisados. Assim, diante a pesquisa o que se observou foi que se o mercado não receber dados confiáveis de uma determinada companhia a qual pretenda investir, os investidores não se sentirão seguros em relação a essa empresa, o que por sua vez, estarão mais propensos a não investir, devido o alto risco em tomar decisões fundamentadas em bases de controle interno de caráter duvidoso, o que naturalmente deduz a potencial perda de dinheiro, afastando ainda mais investimentos desejados.

Entretanto, a dificuldade é bem maior, devido à evolução do mundo globalizado e transações contábeis tornando-se cada vez mais complexas, fazendo

com que o nível de complexidade do ambiente de controle interno, em função das empresas em suas novas estruturas (fusão e aquisições, por exemplo) aumente também proporcionalmente a essas mudanças.

A essa dinâmica de negócios compreendeu a necessidade de requer uma avaliação do ambiente de controle interno de forma contínua por meio de auditorias que visem minimizar riscos de fraudes que venham comprometer os objetivos da companhia.

Com relação à auditoria, foi realizada uma contextualização desde a origem de suas atividades até a distinção entre auditoria interna e externa para que se pudesse observar o aprofundamento de seus trabalhos, e assim, a identificação de convergência e simetria com o controle interno.

A pesquisa realizada adotou o método descritivo, onde foi considerada a construção de uma cadeia de raciocínio com base em pesquisa bibliográfica, partindo de uma análise formal, em ordem crescente, saindo do geral para se chegar a uma análise particular, para assim, formar uma opinião, levando em consideração pontos de reflexão crítica e interpretações sobre o conteúdo e a essência dos temas pesquisados, com vistas a identificar características, aderência, convergência alinhamento e complexidade entre alguns conceitos conforme proposição inicial do estudo, obtendo os resultados abaixo relacionados.

Os resultados advindos da pesquisa possibilitaram identificar a existência de convergência entre a auditoria interna e o controle interno, respondendo assim, a primeira parte do problema de pesquisa, objeto dessa dissertação, sendo os seguintes aspectos fundamentais para a sua comprovação:

- (i) O fato de a Auditoria Interna ser mais indicado a contribuir com a melhoria do Controle Interno do que a Auditoria Externa. Uma das razões se deve as constantes verificações às normas internas, instituídas pela área do *Compliance*, devido ao acompanhamento periódico sobre o andamento das atividades que os funcionários da empresa estão executando, ao paço que a Auditoria Externa, por não conhecer o ambiente de Controle Interno ao iniciar seus trabalhos já tem uma defasagem, se comparados a Auditoria Interna, sendo que, a

dimensão do conhecimento do controle interno é o que vai determinar a extensão dos trabalhos da auditoria externa;

- (ii) Foi observado que o principal objetivo da Auditoria Interna está voltado para análise do cumprimento de políticas e normas das empresas, bem como, em avaliar a eficiência das operações, executar os testes periódicos de controle interno e assessor a administração no efetivo desempenho de sua função, enquanto que para a Auditoria Externa, foi observado que o principal objetivo está na realização de auditorias nas demonstrações financeiras, visando assegurar que estejam livres de declarações materiais incorretas, incluindo as que sejam decorrentes de atos de fraude ou erro. Com isso, pode-se observar que a Auditoria Interna executa seus trabalhos de forma permanentemente, avaliando o controle interno de forma contínua, visando garantir o cumprimento das obrigações, enquanto que a Auditoria Externa tem a responsabilidade de avaliar as demonstrações financeiras (não menos importante), contudo atendendo a um ciclo de exigência legal, ou seja, após a emissão do parecer, se despede da empresa (seu cliente) e parte para outra companhia realizar seus trabalhos.
  
- (iii) Uma das maiores limitações do trabalho identificado foi compreender que o desafio da auditoria seja analisar, testar, opinar e recomendar suas atividades nesse ambiente de controle não olhando somente os processos executados no passado (custo histórico) e sim os que estão sendo executado no presente (ativo e passivo) aferindo maior grau de eficiência, pois é a partir desse momento é que o controle interno está em desenvolvimento;
  
- (iv) Quanto às determinações dos autores pesquisados, todos convergiram para o mesmo entendimento, quando se referiram à necessidade da avaliação do capital das empresas seja efetuado por profissionais independentes do ambiente de controle interno – auditores, visando garantir a licitude do capital investido. Esta é uma atividade cheia de

riscos e conflitos, pois o parecer da auditoria é realçado quando o público acredita e confia na objetividade e precisão de suas informações. Em face de muitas auditorias malsucedidas pode-se inferir, talvez, porque o auditor não conhecia, com significativa relevância, o negócio e os processos internos da empresa ou ainda, devido às mudanças e/ou convergências no mercado não detectado pelo planejamento prévio de seus trabalhos, ou ainda, pela oportunidade intencional de obter vantagem sobre dada situação, ou seja, numa execução de ação de fraude.

Em função do controle interno ter o propósito de dar segurança na gestão dos negócios, visando também prevenir eventos de fraudes e ações incorretas, protegendo os ativos e gerando ações que resultem na fidedignidade aos registros e à informação contábil/financeira, sua permanência busca o máximo da eficiência das operações ao desenvolver o acompanhamento e cumprimento das políticas e dos procedimentos internos, auditados continuamente pela auditoria interna, razões estas que vem complementar a segunda parte do problema de pesquisa, notadamente pelos seguintes aspectos:

- (i) A observação de que a cultura organizacional no tratamento do controle interno gera uma grande preocupação no que se refere ao combate à prevenção de perdas e fraudes. E quando se trata de cultura, cada companhia leva em conta suas premissas básicas quais consideram válidas para serem seguidas. Essas premissas vão nortear a forma de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização. Com isso, foi possível compreender que a questão cultural tem influência direta no controle Interno e isso, dependendo da forma como é trabalhado (vivido) na companhia, pode afetar o ritmo de atividade empresarial, uma vez que, na impossibilidade de conquistar a segurança plena, bem como, controle interno plenamente eficaz, devido a dependência exclusivamente de fatores humanos, o controle interno se torna um dos mecanismos de maior representatividade norteadora para a

consumação dos objetivos estabelecidos pela administração da empresa;

(ii) As implicações desse estudo apresentaram que a Alta Administração da empresa, caso não haja de forma rigorosa e tempestiva na identificação, avaliação e controle sobre os riscos identificados, seriamente poderá incorrer em perda de capital. E isso, pode ser decorrência da falta de fortalecimento do controle interno, bem como, também a falta de sinergia com a Auditoria Interna, podendo refletir em alguns aspectos negativos, como por exemplo:

- Não envolvendo a auditoria interna no conhecimento das ações e planejamento das diretrizes da empresa;
- Falta de criação de comitês para debater assuntos que dizem respeito à minimização de riscos de fraudes;
- Falta de investimento na capacitação profissional dos auditores, em virtude de novas leis e regulamentações, podendo até mesmo, afetar a qualidade dos trabalhos na auditoria futura;
- Falta de encorajamento para uma gestão proativa;
- Falta de oportunidade para melhorar na identificação e tratamento dos riscos através de toda organização;
- Falta de ação para melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Falta de entendimento sobre novas normas internacionais e requisitos e regulamentos pertinentes;
- Falta de oportunizar melhores reportes das informações financeiras;
- Falta de estabelecimento de bases confiáveis das partes interessadas;
- Melhorarias que poderiam favorecer para uma boa governança corporativa;
- Falta para oportunizar melhorias sobre a eficácia e eficiência operacional;
- Falta para melhorar a aprendizagem organizacional e aumentar a resiliência de seus colaboradores;
- Falta para melhorar o desempenho na saúde e segurança e
- Falta para melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes.

Esses são apenas alguns aspectos citados como exemplo, longe de querer esgotar o assunto, sendo que existem outros que podem ser revelados.

Continuando:

- (iii) A melhoria contínua do controle interno proporcionada pelos trabalhos que a auditoria interna realiza, para a minimização de riscos de fraudes, pode contribuir também com a redução de alocação de capital ou avaliação desse capital empregado, sendo analisado se este capital está atendendo aos propósitos da companhia, uma vez que, a auditoria avalia o ambiente de risco onde estão envolvidos aspectos de riscos estratégicos, mercadológicos, de crédito, operacional, de liquidez e financeiro, sendo esses os mais comuns, onde existem outras classificações de tipos de riscos.

A facilidade da pesquisa pode-se creditar ao fato do vasto material disponível em campo, tais como livros, artigos científicos, revistas e informações em sites de internet, sendo possível constatar que foram utilizados diversos autores os quais tratam do assunto em suas obras.

As dificuldades da pesquisa encontrada foram algumas, separadas de acordo com os seguintes aspectos:

**Em termos de estruturação da pesquisa:**

- O pleno atendimento as normas da ABNT: atendimento as normas e exigências técnicas requeridas para assim, padronizar os trabalhos, facilitando a leitura e compreensão;

**Em termos de pesquisa literária:**

- Leitura e interpretação de textos: ao fazer a leitura e a interpretação de textos, exigiu a compreensão de vários autores (nacionais e internacionais) que tratam do mesmo assunto para se chegar a uma conclusão. Contudo, de acordo com alguns autores sobre o entendimento

de um determinado assunto, como por exemplo, o termo “risco”, ao longo da leitura foi observado que alguns autores abordavam esse conceito sobre uma ótica diferente, sendo para alguns era o mesmo que incertezas e para outros como algo ruim, negativo que impactava os objetivos da companhia, o que exigiu maior dedicação e aprofundamento à leitura e pesquisa;

- Outra dificuldade se deve à interpretação bibliográfica de autores internacionais, os quais em seu país de origem, devido a outras culturas, legislações e administrações organizacionais, o assunto sobre risco é tratado de forma bem abrangente, por exemplo, abordando de forma bem ampla um contexto jurídico, o que não foi muito observado nas literaturas nacionais. Em função desse aspecto e complexidade do assunto, o estudo do risco torna o processo de decisão também mais complexo, logo o seu entendimento também.

**Em termos de disponibilidade de assunto – recorte:**

- Sendo constatada a facilidade do material disponível sobre o assunto, como por exemplo, “controle interno”, também houve uma dificuldade em fazer um “recorte” – limitar o campo da pesquisa, dentre os objetivos específicos, para não fugir o foco, com isso, teve-se um trabalho minucioso e criterioso no elenco de autores que tratassem do tema, exigindo assim, maior verificação e compreensão que justificasse o aprofundamento da pesquisa.

Com relação à restrição da pesquisa, não houve algo que pudesse comprometer a sua execução e tampouco sua finalização.

A limitação da pesquisa ficou a cargo de maior aprofundamento sobre a gestão de risco, uma vez que esse tema inclui planejamento, decisão, execução e acompanhamento de informações e decisões que são tomadas e assim, fugindo ao foco dessa pesquisa.

É possível buscar o aprimoramento no conhecimento pessoal e profissional com inovações tecnológicas que venham em conjunto inibir as ações fraudulentas

ou violentas, quer sejam contra o patrimônio ou contra as pessoas, agindo no presente, se preparando para o inesperado com um plano de contingência.

Conceituadas firmas de auditoria, entre as Big 4 (leia-se *big four*), entendem que o risco corporativo é um processo conduzido pelo conselho de administração, diretoria e demais agentes tomadores de decisão com responsabilidade sobre as estratégias da empresa em identificar e administrar os riscos de acordo com o seu apetite, enquanto que para alguns autores Padovese e Bertolucci (2008) o risco corporativo deva ser monitorado por uma unidade administrativa denominada como Controladoria Estratégica, responsável por administrar todo os riscos corporativos da empresa.

Neste sentido, como sugestão para o desenvolvimento de trabalhos futuros, poderiam ser realizadas pesquisas voltadas à avaliação desse entendimento, buscando evidenciar as qualidades, limitações, convergências ou não, práticas adotadas e outras características que pudessem ser evidenciadas como contribuição de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

**ALBERTON, L. Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental.** Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2002.

**ALMEIDA, M. C. Auditoria: um curso moderno e completo.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 6º. Edição, São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 6º. Edição, São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 8º. Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

**ARAÚJO, I. da P. Introdução à auditoria: breves apontamentos de aula aplicáveis à área governamental e aos programas de concursos públicos.** Salvador: Egba, 1998.

**ARAÚJO, V. de C. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.** (Texto para discussão, 45). Brasília: ENAP, 2002.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes.** Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

**ASSI, Marcos. Gestão de Riscos com Controles Internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** São Paulo, Editora: Saint Paul, 2012.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN.** Função de compliance. Documento Consultivo. São Paulo, 2004.

**ATTIE, W. Auditoria: Conceitos e Aplicações.** 3º. Edição, São Paulo: Atlas, 1998.

**AVALOS, José M. Aguilera. Auditoria e Gestão de Riscos.** São Paulo: Saraiva, 2009.

**BARALDI, Paulo. Gerenciamento de Riscos Empresariais: A gestão de oportunidades, avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais.** 3ª. Edição. Rio de Janeiro, Editora: Elsevier, 2010.

**BERGAMINI JUNIOR, S. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 2005.

**BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.** Rio de Janeiro: Campus, 9ª ed., 1997.

**BRASIL.** Tribunal de Contas da União. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública:** Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, Distrito Federal, 2009, p. 10.

**BRASILIANO,** Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado.** 1ª edição, São Paulo: Editora Sicurezza, 2009.

**COOK,** J. W.; **WINKLE,** G. M. **Auditoria:** filosofia e técnica, São Paulo: Ed. Saraiva, 1983.

**CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE.** NBC T 11: Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. Brasília, 1997. Disponível em: < [www.portaldecontabilidade.com.br](http://www.portaldecontabilidade.com.br)>. Acesso em 02 Julho de 2014.

\_\_\_\_\_. **NBC T11-IT 03:** Da Auditoria Contábil. Brasília, 1999.

\_\_\_\_\_. Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade. Brasília, 1999.

**COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:** Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Application Techniques, 2 vol. set, item # 990015. Copyright, 2007.

**CREPALDI,** S. A. **Auditoria Contábil:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial:** Teoria e prática. 3º. Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

**CHAPMAN,** Robert J. **Simple tools and techniques for enterprise risk management.** Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2006.

**CROUHY,** M.; **GALAI,** D.; **MARK,** R. **Gerenciamento de Risco:** Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado. Rio de Janeiro. Qualitymark, São Paulo, SERASA, 2004

**CRUZ,** M. **Modeling, Measuring and Headging Operational Risk.** John Wiley Trade, 2002.

**DAVIS,** Marcelo D.; **BLASCHEK,** José R. de Souza. **Deficiências dos sistemas de controle internos governamentais atuais em função da evolução da economia.** In: 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 27 e 28 jul. 2006.

**DE PAULO,** Wanderlei de Lima.; **FERNANDES,** F. Carlos.; **RODRIGUES,** Luciana G. Barragan.; **EIDIT,** Jorge. **Riscos e Controles Internos:** uma metodologia de mensuração de níveis de riscos empresariais. Revista Contabilidade e Finanças, v.18 n.43. São Paulo jan./abr. 2007.

**FAYOL, Henry. Administração industrial e geral.** 9º. Edição, São Paulo: Atlas, 1981.

**FRANCO, H.; MARRA, E. Auditoria contábil.** 4º. Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

**FISHKIN, Charles A.** Preface. In: **FISHKIN, Charles A. The shape of risk: a new look at risk management.** New York: Palgrave Macmillan, 2006, p.xxv-xxxi.

**FISHKIN, Charles A. The shape of risk: a new look at risk management.** New York: Palgrave Macmillan, 2006. 400p.

**GIL, A. L. Auditoria operacional e de gestão: qualidade da auditoria,** Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Auditoria operacional e de gestão.** 4º. Edição, São Paulo: Atlas, 2000.

**GRAMLING, A. A.; RITTENBERG, L. E.; JOHNSTONE, K. M. Auditoria.** 7º. Edição, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**HOLMES, A. W. Auditing, principles and procedura, Homewood, R.D.** Irwin, Inc. 4º Edição, 1956.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em <[www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)>. Acesso em 06 de Maio de 2014.

**IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Disponível em <[www.ibgc.org.br/](http://www.ibgc.org.br/)>. Acesso em 21 de Setembro de 2014.

**IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil.** Normas Internacionais de Auditoria e Código de Ética Profissional da IFAC. São Paulo, 1998.

**IUDICIBUS, S. de; et al. Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC.** 1º. Edição, 2º. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

**KANITZ, S. Análise do Parecer do Auditor.** São Paulo: Atlas, 1973.

**KNIGHT, Frank Hyneman. Risk, Uncertainty and Profit.** New York: 1ª. Dover Edition, 2006, is an unabridged republication of the 1957 edition of New York originalli published in 1921.

**KROETZ, C. E. S. Balanço social: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

**McNAMEE, David; SELIM, Georges. The next step in risk management.** The Internal Auditor; Jun; 56, 3; ABI/INFORM Global pg. 35. 1999.

**MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**MAQUIAVEL**, Nicolau (Nicolo Machiavelli). **O Príncipe**. Disponível em <[www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br)>. Acesso em 12 de Outubro de 2014.

**MARHALL**, Christopher Lee. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

**MARTIN, N.C.; SANTOS, L.R.; DIAS FILHO, J.M.** **Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: A emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n.34, p. 7-22, janeiro/abril de 2004.

**NASI, A. C.** **O controle interno no contexto da modernização do estado experiência das empresas de auditoria externa Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda Governo do Estado de São Paulo**, 2002.

**OLIVEIRA, L. M. de.; DINIZ FILHO, A.** **curso básico de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

**PADOVEZE, Clóvis Luís e BERTOLUCCI, Ricardo Galinari.** **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2009.

**SANTOS, P. S. Monteiro.** **Gestão de Riscos Empresariais**. Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa. São Paulo: Novo Século, 2002.

**SCHIMIDT, P.** **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

**SPIRA, L. F.; PAGE, M.** **Risk management: The reinvention of internal control and changing role of internal audit**. Accounting, Auditing and Accountability Journal, v.16, n.4, p.640-661, 2003.

**STEINER NETO, P. J.** 1998. **"A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório"** (Tese de doutorado) Orientador: Abraham Sin Oih Yu. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

**VERGARA, S.C.** **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

**VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de.** **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**ZANETTE, M. A.** **Controle interno no cooperativismo de crédito: um estudo de caso baseado nos componentes da metodologia COSO**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, 2007.

\_\_\_\_\_.; **NASCIMENTO, C. do.; ALBERTON, L.** **A Sistemática de Procedimentos Analíticos em Auditoria Externa Aplicada em Cooperativa de Crédito**. . In: XIII

Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. Anais do SIMPOI 2009. São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

**BARALDI**, P. Gerenciamento de Riscos Empresariais. Rio de Janeiro: Elsevier (Editora Campus), 2ª edição revista e ampliada, 2008.

**BREALEY**, R. e **MYERS**, S., Financiamento e Gestão de Risco, Bookman, 2005.

**BRIGHAM**, E.F., **GAPENSKI**, L.C. e **EHRARDT**, M.C., Administração Financeira, Teoria e Prática, Atlas, 2001.

**CROUHY** M., **GALAI** D., **MARK** R., Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito e de mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark: São Paulo: SERASA, 2004.

**FABER**, M., **MANSTETTEN**, R. e **PROOPS**, J., Ecological economics: concepts and methods. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. 1996.

**GRINBLAT**, M. e **TITMAN**, S., Mercados Financeiros e Estratégia Corporativa, Bookman, 2005.

**JORION**, P., Value-at-Risk: A nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro, BM&F, 2003.

**NEIL** D., Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk, 1ª Edição, Mc Graw Hill.

**SCOTT** H., Risk Management and Insurance, 2ª Edição, Mc Graw Hill. **VAUGHAN** E., **VAUGHAN** T., Fundamentals of Risk and Insurance, 9ª Edição, Wiley, 2003.