

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Júlio César Araujo de Melo

Auditoria Interna com Enfoque em Gestão de Riscos

**Natal
2009**

JULIO CÉZAR ARAUJO DE MELO

Auditoria Interna com Enfoque em Gestão de Riscos

Monografia do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de MBA em Administração Financeira.

Prof. orientador: Msc. Aluísio Alberto Dantas

**Natal
2009**

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Melo, Júlio Cezar Araújo de.

Auditoria interna com enfoque em gestão de riscos/ Júlio Cezar Araújo de Melo. – Natal: FARN, 2009.
35f.

Orientador: Aluizio Alberto Dantas, (Msc)

Monografia (Especialização em Administração Financeira) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Auditoria interna – Monografia. 2. Gestão de negócios – I. Título – Monografia.

RN/FARN/BC

CDU 657.6

RB-32.474

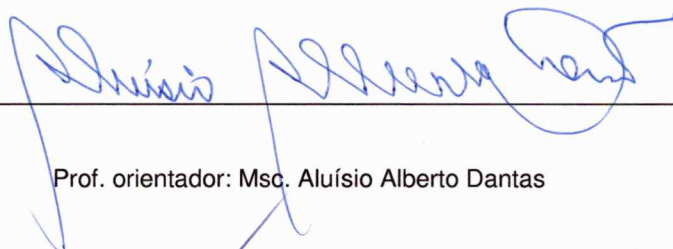
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M001265</u>
<u>1 / 7 / 09</u>

657.6
M485a
2009
Ex:01

JÚLIO CÉZAR ARAUJO DE MELO

Auditoria Interna com Enfoque em Gestão de Riscos

Monografia do Curso de MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (~~X~~) aprovada com a nota: 07,0 (8,0) não obtendo aprovação, em 19 de 06 de 2009, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Prof. orientador: Msc. Aluísio Alberto Dantas



Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem devo a determinação, a fé e paciência na minha busca incessante pelo conhecimento.

Ao professor Aluisio Alberto. Pela sua orientação indispensável e de grande valia à elaboração desse trabalho monográfico.

E a todos, ainda que não tenha citado, mas que ajudaram de diversas formas na elaboração desse trabalho.

RESUMO

Trabalho desenvolvido com o objetivo de analisar o papel da auditoria interna com ênfase na gestão de riscos e na geração de valor para a companhia. A pesquisa foi realizada principalmente através de consulta bibliográfica e pesquisa documental, exploratória e descritiva. A análise dos dados permitiu verificar a relevância do trabalho de auditoria interna, a metodologia de realização de uma auditoria, principais conceitos e técnicas a serem adotadas na gestão de riscos de uma empresa competitiva. A pesquisa constata que a atividade de auditoria interna apresenta-se como suporte importante às melhores práticas de governança corporativa e tem papel relevante para desenvolvimento e fortalecimento da prática dos controles internos, eficiência dos processos e aderência às normas internas e externas e identificação de riscos do negócio. Conclui-se que a auditoria interna tende a atuar nos aspectos que interessam à gestão, contribuindo para redução da vulnerabilidade de materialização dos riscos, do impacto no negócio e colaborando na geração de valor para os acionistas.

Palavras-chave: auditoria interna. gestão de riscos. geração de valor.

ABSTRACT

Work developed with the objective to analyze the paper of the internal audit with emphasis in the management of risks and the generation of value for the company. The research was mainly carried through with bibliographical and documentary research, exploring and descriptive consultation. The analysis of the data allowed to verify the relevance of the work of internal audit, the methodology of accomplishment of an audit, main concepts and techniques to be adopted in the management of risks of a competitive company. Of this form, we verify that the activity of best internal audit present as important support the practical ones of corporative government and has excellent paper for development and reinforcement of the practical one of the internal controls, efficiency of the processes and tack to the internal and external norms and identification of risks of the business. With this, we conclude that the internal audit tends to act in the aspects that interest the management, contributing for reduction of the vulnerability of materialization of the risks, the impact in the business and collaborating in the generation of value for the shareholders.

Word-keys: internal audit. management of risks. generation of value.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 A AUDITORIA E AGREGAÇÃO DE VALOR	14
2.2 AUDITORIA E AVALIAÇÃO DE RISCOS	15
2.3 DIMENSÕES DA AUDITORIA INTERNA	16
2.4 AUDITORIA INTERNA E EXTERNA	17
2.5 A AUDITORIA E A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA EMPRESA	19
2.6 PRINCIPAIS PRÁTICAS DA AUDITORIA	21
3 METODOLOGIA	25
4 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DE UMA AUDITORIA	27

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
---	-----------

REFERÊNCIAS	34
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

O capitalismo contemporâneo vem passando por expressivas transformações estruturais, cuja lógica empresarial e do investimento privado remete a situações de alerta e de precauções na decisão sobre a alocação eficiente dos recursos e na condução da gestão da produção e comercialização de bens e serviços.

Essa preocupação com a eficiência técnica da gestão financeira dos negócios constitui uma forte premissa da atualidade, considerando o quadro de crise financeira iniciada em meados de 2007 e que resultou em longo período de taxas de juros baixas nos EUA. Sabe-se que o aumento da produtividade e o baixo custo da mão-de-obra na China criaram condições para a política monetária expansionista do *Federal Reserve*, que é o banco central dos Estados Unidos. A consequência foi o aumento substancial do crédito e a inflação do preço dos ativos (em especial, dos imóveis).

Muitas são as informações que relatam, com riqueza e detalhes estatísticos, que essa expansão do crédito foi acompanhada por inovações financeiras que visavam retirar o risco dos balanços das instituições financeiras e aumentar a alavancagem do sistema. Os analistas descrevem que o risco permaneceu nos bancos, via garantias de crédito ou de reputação. Observam ainda que o aumento da alavancagem foi facilitado por quadro regulatório permissivo, em especial para os bancos de investimento. É marcante que o quadro benigno se reverte, a partir de meados de 2007, com a queda do preço dos imóveis e o aumento dos atrasos de pagamento das hipotecas.¹

¹ Apresentação do presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, no plenário da Câmara dos Deputados, em 21/10/2008; na Comissão de Assuntos Econômicos do Senado Federal, em 30/10/2008 e

É notória a crise do capitalismo financeiro, a partir de setembro de 2008, e que foi centrada na desvalorização e inadimplência do mercado imobiliário americano, que desequilibraram, em cadeia, o mercado financeiro e de bens e serviços. O maior impacto ocorreu com as fortes quedas de todas as bolsas de valores. Bancos e empresas faliram; as vendas caíram; a produção diminuiu e o elevado desemprego tornou-se a maior preocupação da política econômica do planeta.

Essa crise vem modificando as demandas técnicas da gestão financeira das empresas, no sentido de torná-las mais competentes, com vistas a orientar a alocação eficiente dos recursos e os viáveis resultados do patrimônio da empresa e dos acionistas. O foco principal da atual formação técnica da administração tem sido a minimização dos riscos administrativos, operacionais, trabalhistas, legais e ambientais; bem como a melhoria da eficiência e eficácia dos processos e do negócio.

O avanço na gestão dos negócios passa, necessariamente, pela adoção da prática da auditoria interna, com ênfase na gestão de riscos e que seja voltada para a geração de valor para a empresa. Esse é o objeto da presente pesquisa. Enquanto estudo acadêmico de conclusão de curso de pós-graduação, o mesmo está apoiado em pesquisa bibliográfica que garante a consistência de conteúdo e de forma.

O texto descreve os diversos elementos necessários ao estudo monográfico, tais como a contextualização, problematização, objetivos e justificativas da pesquisa. O estudo apresenta a fundamentação teórica adequada à obtenção dos objetivos propostos, bem como os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO

A competitividade empresarial vem exigindo a adoção de metodologias e conteúdos administrativos capazes de orientar, com eficiência, a tomada de decisões na alocação de recursos e na condução da atividade empresarial. Nesse contexto, destaca-se a avaliação de desempenho da atividade empresarial como uma atividade relevante para a condução da empresa, no sentido de assegurar retornos dos investimentos realizados, em níveis compatíveis com os periódicos indicadores de viabilidade econômica e financeira.

A presente pesquisa está dirigida para a análise metodológica da auditoria interna com enfoque em gestão de riscos. Trata-se de um estudo acadêmico, cuja abordagem principal está voltada para a identificação dos diversos elementos, características e categorias teóricas e técnicas que sempre estão presentes nesse tipo de auditoria.

É importante destacar que a auditoria, enquanto uma ação avaliativa, disponibiliza as informações que orientam e alimentam o processo de planejamento administrativo, corrigindo distorções e formulando novas categorias para as estratégias operacionais da empresa. Para tanto, o presente estudo deverá responder à seguinte problematização: quais são os principais elementos, características e categorias teóricas e técnicas a serem adotadas por uma auditoria interna com ênfase na gestão de riscos de uma empresa competitiva?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Discorrer acerca do papel da auditoria interna com ênfase na gestão de riscos na geração de valor para a companhia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1- Identificar e demonstrar os conceitos básicos da auditoria interna;
- 2- Demonstrar os objetos e fins da auditoria interna voltada para uma Gestão de Risco e a importância dos controles internos na empresa;
- 3- Apresentar uma metodologia de realização de uma auditoria Interna;
- 4- Demonstrar a relevância da Auditoria na geração de valor para a companhia através da eficiência, eficácia e economicidade nos processos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crise financeira atual tem sido avaliada, de forma comparativa, com as maiores crises financeiras registradas historicamente no capitalismo contemporâneo, tais como a crise de 1929 e a crise japonesa². Os efeitos da crise estão registrados nos diversos indicadores de desempenho das empresas, tais como aquelas que atuam no setor imobiliário, considerando que, no período de janeiro de 2006 a março de 2009, a construção de novas

² Apresentação do presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, em 03/06/2009, em audiência pública conjunta das Comissões Especiais da Crise da Câmara dos Deputados.

residências registrou uma queda de 78% nos Estados Unidos. O índice de inadimplência sobre empréstimos passou de 1,7% (1º trimestre de 2007) para 5,5% (1º trimestre de 2009). Outro forte indicador da crise atual está expresso nas perdas financeiras, estimadas em US\$ 4,1 trilhões, cujo maior impacto ocorreu nos Estados Unidos, com uma perda de US\$ 2,7 trilhões, seguido da Europa, com US\$ 1,2 trilhão e Japão, com US\$ 0,1 trilhão.

A avaliação do Banco Central do Brasil indica que a recessão mundial está prevista para o ano de 2009, considerando que o PIB mundial deste ano está projetado em -1,3%, em termos do PIB mundial de 2008, que cresceu 3,2% em relação ao PIB mundial de 2007. Esses indicadores de recessão têm a sua maior influência no comércio internacional, cuja retração está estimada em 11%, que é considerada a maior retração do comércio global desde o pós-guerra.

A auditoria interna através de sua atuação tem papel relevante nas empresas nos dias atuais, considerando que a mesma demonstra tecnicamente quando e como os processos precisam de melhorias, visando a geração de valor e a perenidade da companhia através da mensuração e mitigação dos riscos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento das economias capitalistas vem contribuindo para que a alta administração das corporações sinta a necessidade de contar com uma equipe de profissionais que observem e analisem as atividades da companhia, para garantir a condução normal das ações da organização e que os processos estejam de acordo com a legislação e normas internas vigente. Foi essa demanda de gestão interna que naturalmente tornou possível o surgimento dos setores de auditorias internas.

O presente capítulo descreve os principais elementos, características e categorias teóricas e técnicas que normalmente são adotadas por uma auditoria interna e que são voltadas para a gestão de riscos de uma empresa competitiva. O capítulo apresenta a importância da auditoria na prevenção, correção e gestão dos riscos empresariais, contribuindo para a manutenção do lucro e para agregação de valor dos acionistas, principalmente por que a mesma permite avaliar os riscos, nas suas diversas dimensões e características.

É importante ressaltar que a ação da auditoria interna apresenta custos; observa-se que seus resultados e benefícios superam os dispêndios de sua atuação. Isso porque a auditoria é uma ação administrativa voltada para a obtenção de indicadores de eficiência e eficácia da empresa, principalmente no atual contexto de crise do capitalismo financeiro e de elevados riscos empresariais. A revisão da literatura, constante do presente capítulo, procura destacar que a avaliação de desempenho da atividade empresarial constitui uma atividade relevante para a condução da empresa, no sentido de assegurar retornos dos investimentos realizados, em níveis compatíveis com os periódicos indicadores de viabilidade econômica e financeira, razão que justifica a pesquisa bibliográfica dirigida para a análise metodológica da auditoria interna com enfoque em gestão de riscos.

2.1 A AUDITORIA E AGREGAÇÃO DE VALOR

Nos seus primórdios, a auditoria interna apresentava funções voltadas para a fiscalização e estava normalmente voltada às movimentações contábeis das ações já realizadas. A partir da década de sessenta, devido à demanda de mercado, a auditoria começa a ter o enfoque mais atual e voltado para o desenvolvimento e monitoramento dos controles internos, baseados em conceitos de eficácia e eficiência.

A auditoria interna surgiu devido à necessidade de uma avaliação independente e continua das atividades da organização voltada para a alta administração e conselho de administração, visando sempre salvaguardar o patrimônio da empresa e dos acionistas, zelar pela imagem da empresa, minimizar riscos administrativos, operacionais, trabalhistas, legais e ambientais, e melhorar a eficiência e eficácia dos processos e do negócio (Deloitte, 2007).

Para atingir seu objetivo o setor de auditoria analisa os processos internos, avaliando o nível de exposição aos riscos inerentes à atividade através de adequadas práticas de verificação. O foco dos trabalhos são os processos da companhia e não seus responsáveis. É a busca das operações administrativas incorretas e que podem comprometer a imagem da empresa. A auditoria focaliza ainda as operações administrativas que apresentam riscos de gerar ineficiências nas atividades finalistas da empresa, ao invés de focalizar a ação dos funcionários; constitui, portanto, a interrupção da cadeia incorreta de práticas administrativas, com vistas à obtenção da eficiência operacional e que não comprometa o principal foco de riscos do negócio.

De acordo com o Instituto Internacional de Auditores, auditoria interna é

uma atividade de avaliação independente, objetiva e de consultoria voltada a agregar valor e melhorar as operações das organizações. Ela auxilia as organizações a alcançar seus objetivos através de um

acompanhamento sistemático e com adequados enfoques para avaliação e melhoria da eficácia de controles, gerenciamento de riscos e performance de processos” (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – 1999).

Em outras palavras, a Auditoria Interna é responsável por analisar os processos internos, avaliando o nível de exposição aos riscos inerentes à atividade, através de adequadas práticas de verificação, visando sempre salvaguardar o patrimônio da empresa e dos acionistas; zelar pela imagem da empresa; minimizar riscos e, em última instância, contribuir para a geração de valor da companhia.

2.2 AUDITORIA E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Os riscos empresariais são normalmente identificados pela previsão de comprometimento do lucro da empresa, o qual constitui o objetivo final da empresa. Considerando que o lucro é o rendimento do capital, quando esse resultado é afetado alguns fatores são normalmente investigados, tais como as planilhas de receitas, de custos e despesas das atividades empresariais.

A identificação, mensuração e administração dos fatores determinantes dos riscos representam atualmente importantes estratégias de gestão das empresas, haja vista que a gestão desses fatores diminui a probabilidade dos seus riscos. A literatura (Paulo, 2007) descreve que, normalmente, são adotadas duas abordagens de mensuração de riscos na empresa: a quantitativa e a qualitativa.

A abordagem quantitativa indica que a mensuração de riscos depende do conhecimento das variáveis que acompanham os fatores geradores de riscos, tais como a frequência de ocorrência, mediante o cálculo de probabilidade de sua ocorrência; a severidade ou impacto financeiro resultante dos eventos de perdas das empresas. A abordagem qualitativa, por

sua vez, procura descrever, analisar e avaliar o nível e periodicidade de influência desses fatores.

Várias são as técnicas indicadas para as avaliações quantitativas e qualitativas dos riscos empresariais. A implementação dessas técnicas exige que a empresa disponha de uma competente gestão interna, na qual está inserida a auditoria interna. Esse processo de auto-gestão pode ser implantado através do método de mapeamento de processo (*process mapping*) e com a aplicação de questionários (*check lists*) de controles internos. É importante destacar que o uso desses métodos tem produzido bons resultados na redução dos riscos e na manutenção dos resultados financeiros das empresas, agregando valor e aumentando o patrimônio dos acionistas (Paulo, 2007).

Mesmo que a adoção da auditoria interna e gestão de riscos impliquem em custos para a empresa, os seus resultados e benefícios, decorrentes da redução de riscos e perdas e respectiva manutenção do lucro, conclui-se que os benefícios superam os respectivos dispêndios. Trata-se, portanto, da adoção de instrumentos de eficiência administrativa e de eficácia na alocação de recursos e respectivos resultados financeiros para a empresa e acionistas.

2.3 DIMENSÕES DA AUDITORIA INTERNA

É necessário ressaltar que a avaliação de riscos é um processo contínuo e deve envolver todas as áreas de uma companhia, e não apenas o setor de Auditoria Interna. Para que seja factível evitar e/ou pelo menos minimizar os riscos do negócio, alguns riscos podem ser apenas minimizados, pois são inerentes à atividade da companhia.

Os trabalhos da Auditoria Interna devem envolver vários aspectos, tais como ambiente de controles internos, confiabilidade dos sistemas utilizados,

contabilidade, salvaguarda dos ativos, aderências internas e externas, entre outros.

A eficiência dos trabalhos da Auditoria contribui para a melhoria contínua dos controles internos da companhia, sendo controles internos, de acordo com a Deloitte (2007), a atividade de alinhamento periódico da estrutura de controles da organização em relação aos riscos (internos e externos) inerentes as suas atividades. Deve ser exercida através da análise do custo benefício dessa estrutura de controles, de forma a evitar situações de excesso ou insuficiência de controles.

De acordo com a Deloitte (2007), processo significa operação, negócio ou trabalho que se realiza por meio de uma sucessão de etapas, estágios, fases ou atividades. É sempre um ciclo completo de transformação de insumos em produtos, com pelo menos uma etapa inicial e final. O produto de um processo pode ser utilizado como insumo de outros processos, formando uma cadeia de processos ou sistemas.

Para o claro entendimento desse trabalho dois conceitos precisam ser colocados. O de ameaça e risco, conforme exposto pela Deloitte (2007). Risco é o impacto e a probabilidade de que a ameaça possa afetar negativamente a habilidade da empresa atingir seus objetivos e suas estratégias de negócios. E ameaça é um evento ou ação (interno ou externo) que possa expor a companhia ao Risco.

2.4 AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

É pertinente esclarecer as diferenças e semelhanças entre a auditoria interna e externa. Ambas estão relacionadas aos controles internos e seus trabalhos resultam em recomendações de melhorias que objetivam melhorar a eficiência e eficácia de curto e longo prazo da companhia.

De acordo com a AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil(2005), as principais diferenças entre a auditoria interna e externa são as seguintes:

Itens	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Objetivo	Análise sobre as demonstrações financeiras.	Assessorar a administração da empresa no efetivo desempenho de sua função.
Auditor	Independente com responsabilidade civil e contratação por período predeterminado.	Há relação de dependência com responsabilidades trabalhistas entre as partes.
Existência	Obrigatória em determinadas empresas.	Facultativa.
Público alvo	Empresa, órgãos governamentais, credores e investimentos em geral.	A própria empresa.
Resultado Final	Parecer sobre as demonstrações financeiras.	Relatório de constatações, com encaminhamento de recomendações aos diversos níveis da organização.

Comparativo Auditoria Interna vs Auditoria Externa.

Fonte: Instituto dos Auditores Internos do Brasil.

Dessa forma, observa-se que as duas auditorias têm foco no controle interno existente na companhia e apresentam em seus relatórios finais posicionamentos e recomendações de melhorias.

Para uma auditoria interna ter a abordagem de gestão de riscos se faz necessário uma mudança de paradigma com relação à atuação e interpretação dos fatos identificados. De acordo com a Deloitte (2007) os paradigmas que devem ser superadas são: controles voltados apenas para os riscos financeiros e resultados; ausência de política de controle de riscos da corporação; inspecionar, detectar e reagir aos riscos da corporação. Afirma-se anteriormente que a auditoria visa o processo e não as pessoas, mas Deloitte

(2007) afirma que a existência de pessoal ineficiente representa a fonte primária dos riscos de negócio.

Em contrapartida, as novas práticas devem ser direcionadas para o controle, para evitar ou agir de forma preventiva nos riscos da corporação, reduzi-los a um nível aceitável e que permita ter uma política de controle de riscos aprovada pela alta administração. Essas práticas visam ainda antecipar e prevenir riscos da atividade na sua origem e ter um controle contínuo dos processos, a partir do princípio que os processos ineficientes são fontes primárias dos riscos.

2.5 A AUDITORIA E A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA EMPRESA

A atuação efetiva de uma equipe de auditoria interna pressupõe o apoio da alta administração da empresa e do conselho de administração (caso haja), pois esse apoio é fundamental para garantir a independência de atuação e o livre acesso a qualquer informação necessária à realização das atividades da auditoria; bem como acesso e autonomia para entrevistar qualquer pessoa do quadro de funcionários da empresa³.

Além disso, é recomendado que o setor de auditoria realize, com frequência, investimentos em capacitação e desenvolvimento das melhorias em práticas do mercado. Essa recomendação é resultante da constatação que a área de atuação da atividade de auditoria vem passando por mudanças e aperfeiçoamentos significativos, nos últimos anos; isso porque o acompanhando dessas novas tendências é fundamental para que a empresa possa atingir os objetivos financeiros e programado pelos acionistas,

³ Qualquer limitação de ação da auditoria deve ser comunicada de imediato ao mais alto nível gerencial do processo auditado para que soluções sejam providenciadas.

principalmente nos mercados em que as margens de lucros são cada vez menores. O profissional de auditoria precisa ter um alto grau de especialização, uma visão multidisciplinar, com capacidade de atuar de forma coordenada e ser capaz de apresentar avaliações e percepções sobre diferentes temas, no que se refere aos processos da corporação, dos controles e das ações de gestão.

De acordo com a Deloitte (2007), Controles Internos são políticas, procedimentos, atividades e mecanismos, desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos ou detectados e corrigidos.

De acordo com Araujo (2005), eficiência pressupõe a obtenção de níveis máximos de produção com o mínimo de recursos possíveis. Pressupõe, portanto, obter-se a máxima produtividade dos recursos disponíveis. A eficiência obtém-se da relação entre produção e os recursos aplicados, ou seja, está voltada para a atividade.

De acordo com a Araujo (2005), eficácia por seu lado, pressupõe que os resultados obtidos estejam dentro dos objetivos propostos para a entidade. Obtém-se da relação entre produção e os resultados; não está ligada às atividades, mas sim aos resultados.

A ausência de uma auditoria interna pode resultar em uma estrutura de controles internos com fraquezas e sujeita a fraudes. De acordo com Andrade (1999), fraude pode ser definida como o resultado de irregularidades e atos ilegais praticados contra a empresa e de forma intencional pelo autor podendo ser, entre várias opções, omissão ou manipulação de documentos, informações, valores ou bens ou adulteração de documentos, registros, demonstrações contábeis e informações.

Em contrapartida a prevenção a fraude ocorre através da adoção de sistema contábil e gerencial amparado por controles internos de modo a limitar a ação de atitudes fraudulentas.

De acordo com Attie (2002), controle interno pode ser explicado como sendo o plano de ação e o conjunto de métodos e medidas, adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade das movimentações contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

2.6 PRINCIPAIS PRÁTICAS DA AUDITORIA

A existência e funcionamento da auditoria interna de uma empresa implicam na execução de um conjunto de ações técnicas, regulares e contínuas, desenvolvidas por profissionais habilitados e que envolva a tramitação, com liberdade e competência, das diversas atividades da empresa.

As principais práticas da auditoria interna passam por três pilares de ação, conforme Deloitte (2007). São eles:

- a) Estabelecimento e divulgação de indicadores para avaliação de *performance* dos trabalhos de Auditoria Interna (exemplos: identificação de oportunidades, otimização de receitas, redução de custos e percentual de execução do plano de trabalho);
- b) Alinhamento da atuação da auditoria interna às estratégias da organização (exemplos: discussão com gestores para entendimento das estratégias e direcionamento dos trabalhos para os objetivos de negócio definidos no plano estratégico da organização e/ou no *Balanced Scorecard – BSC*);
- c) Uso intensivo de ferramentas de extração e análise de dados para quantificar oportunidades de melhoria de receitas ou situações de perdas potenciais.

É no desenvolvimento de controles internos da corporação que o trabalho da auditoria geralmente é percebido, pois estes se desenvolvem muitas vezes devido a recomendações de criação e melhorias de controles que são colocados nos relatórios elaborados na fase final de cada processo auditado. Dessa forma, a auditoria interna tornou-se um dos principais meios de melhoria contínua das atividades de uma companhia, que tem como fim a salvaguarda o patrimônio da companhia.

Os tipos de decisões tomadas por gerentes normalmente envolvem questões relacionadas à alocação de recursos, no âmbito da organização, a curto e a longo prazos. Um gerente pode estar interessado, a curto prazo, na estimativa da demanda e nos relacionamentos de custo, a fim de tomar decisões sobre que preço cobrar por um produto e a quantidade a ser produzida. As áreas da microeconomia que lidam com a teoria da demanda e a teoria do custo e da produção, obviamente são úteis para a tomada de decisão que envolve tais assuntos. A teoria macroeconômica também participa da tomada de decisão, quando um gerente tenta prever a demanda futura, baseando-se em forças que influenciam toda a demanda.

No longo prazo, decisões devem ser tomadas com relação a expandir ou reduzir as instalações de produção e distribuição, desenvolver e comercializar novos produtos e, possivelmente, adquirir outras empresas. Essas decisões requerem, basicamente, que a organização realize investimentos de capital, isto é, investimentos feitos no período atual que deverão produzir retornos em períodos futuros.

A capacidade para tomar boas decisões é a chave para um desempenho gerencial bem-sucedido. Os dirigentes de empresas com fins lucrativos se defrontam com uma ampla gama de decisões importantes nas áreas de escolha do produto, controle de custos, propaganda, investimentos de capital e política de dividendos, para mencionar apenas algumas.

Os gerentes que atuam nos setores de demandas sociais, tais como o setor público e entidades sem fins lucrativos, se defrontam com uma gama

similarmente ampla de decisões. Por exemplo, o diretor de sua escola precisa decidir como alocar fundos entre necessidades concorrentes, tais como viagens, serviços telefônicos e trabalho de secretárias. Decisões de prazos mais longos precisam ser tomadas a respeito de novas instalações, novos programas, a compra ou o arrendamento de um novo equipamento e a decisão de estabelecer um novo centro de treinamento para executivos.

Os dirigentes do setor público se defrontam com decisões, como a necessidade de planejamento de capacidade para sistemas viários públicos, a aplicação das leis de livre concorrência, a viabilidade econômica dos dispositivos de contenção passiva em automóveis e alternativas para reduzir o consumo de energia.

A tomada de decisão em cada uma dessas áreas possui diversos elementos comuns. Primeiro, deve-se estabelecer ou identificar os objetivos da organização. A falha em identificar corretamente objetivos organizacionais pode resultar na rejeição completa de um plano que, de outro modo, seria bem concebido e bem implementado.

Em seguida, o deve-se identificar o problema que requer uma solução. Por exemplo, o gerente de uma empresa necessita constatar que a margem de lucro tem diminuído. Isso poderia ser causado por erros na determinação dos preços, problemas com o quadro de colaboradores ou a utilização de equipamentos obsoletos.

Uma vez identificada(s) a(s) fonte(s) do problema, o gerente pode passar a examinar as soluções potenciais. Se o problema for o uso de equipamento tecnologicamente ineficiente, duas possíveis soluções são (1) atualizar e substituir o equipamento da empresa e (2) instalar uma empresa totalmente nova. A escolha entre essas alternativas depende dos custos e benefícios relativos; bem como de outras limitações organizacionais e societárias que podem tornar uma alternativa preferível a outra.

O passo final do processo, após todas as alternativas terem sido identificadas e avaliadas e a melhor alternativa escolhida, constitui a implementação da decisão. Esta fase freqüentemente requer um controle constante, a fim de assegurar que os resultados sejam conforme o esperado. Caso não sejam, uma ação corretiva precisa ser efetivada quando possível.

A literatura voltada para a importância da auditoria interna na gestão dos riscos da empresa descreve que, em termos gerais, a sua ação é preventiva, corretiva. A mesma mostra que a ação da auditoria interna sempre resulta na obtenção de favoráveis indicadores de eficiência e eficácia na empresa, tornando-se, portanto, em uma ação imprescindível para o lucro da empresa. Principalmente no atual contexto de crise do capitalismo, quando os resultados financeiros das empresas vêm preocupando os acionistas, tendo em vista os elevados riscos apresentados pelas aplicações financeiras, retração de demandas e crise de crescimento econômico.

O contexto atual confirma, portanto que a ação da auditoria interna é realizada mediante a adoção de diversos elementos, características e categorias teóricas e técnicas, cujas ações são focalizadas na gestão de riscos e com vistas à obtenção de indicadores de eficiência e eficácia de uma empresa competitiva.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho foi desenvolvido através da pesquisa bibliográfica e documental, exploratória e descritiva.

Para esclarecer a diferença entre pesquisa bibliográfica e documental temos o seguinte trecho da obra de Gil (2000):

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em fontes bibliográficas, ou seja, em fontes escritas. Distingue-se da pesquisa documental porque o conceito de fonte documental é muito mais amplo. Entende-se por documento toda base de conhecimento fixada materialmente e suscetível de ser utilizada por consulta, estudo ou prova (Salvador, 19682, p. 74). As fontes bibliográficas referem-se, portanto, a uma modalidade específica de documentos, que são as obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas (GIL, 2000,64).

Devido à atualidade do tema a Internet foi intensamente utilizada como ferramenta de pesquisa.

A presente pesquisa também se caracterizou por ser do tipo exploratória e descritiva.

De acordo com Martins *apud* Vitório (2004) a pesquisa descritiva caracteriza-se mediante tarefa do pesquisador em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos (variáveis). Enquanto que a pesquisa do tipo exploratória caracteriza-se da seguinte forma:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...]. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas, estudo de caso [...] são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis [...] (GIL, 2000, p 44).

Dessa forma, temos neste trabalho científico, de acordo com Martins (1994) e Gil (2000) as características de uma pesquisa do tipo bibliográfica e documental, exploratória e descritiva.

Em relação ao método utilizado, a presente pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa teórica e documental, com característica qualitativa e com ênfase em pesquisa bibliográfica e documental.

Para a coleta de dados os instrumentos foram livros, sites, e material de treinamento e estudos relacionados ao tema.

4 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DE UMA AUDITORIA

Esse capítulo propõe-se a apresentar as etapas de realização de uma auditoria interna baseada em informações do Instituto dos Auditores Internos do Brasil e da Deloitte Touche Tohmatsu. A metodologia é baseada no risco de cada processo. Dessa forma, visa verificar os controles mais relevantes, com maior profundidade e detalhamento para uma companhia. A metodologia adotada em cada companhia deve ser previamente aprovada pela Alta administração e caso haja, pelo comitê de Auditoria em conjunto com o calendário anual proposto.

Para determinar os controles mais relevantes devem-se utilizar três variáveis básicas que são elas: materialidade, relevância e criticidade.

A materialidade significa o volume de recursos alocados em um processo alvo da análise da Auditoria. A relevância significa a importância relativa ou papel desempenhado por um determinado processo e a criticidade a situações críticas efetivas ou em potenciais que necessitam do desenvolvimento de melhores controles ou aplicação dos já existentes, caso a situação de falta de aderência as regras.

Primeira etapa – passos preliminares

Para a realização de uma Auditoria a primeira etapa inicia-se com uma reunião com o nível gerencial da área auditada a fim de que colocá-lo ciente dos trabalhos a serem realizados, do objetivo, das ações e benefícios da Auditoria. É também o momento de ouvir a gerência sobre suas expectativas em relação aos trabalhos da auditoria interna.

O passo seguinte é conhecer superficialmente o local a ser auditado, os processos realizados, as principais atividades e funcionários. Essa etapa

geralmente ocorre com a companhia do Supervisor da área. Nesse momento também torna-se oportuno a comunicação, pelo Supervisor, ao quadro de funcionários da realização da auditoria. Essa comunicação é importante pois demonstra que a alta administração da companhia está interessada nos trabalhos da auditoria.

Segunda etapa – programa de auditoria

De posse das informações preliminares a equipe de auditores elabora o macro-fluxo do processo a ser auditado e insere os riscos identificados em cada etapa do fluxo.

Para cada risco identificado desenvolvem-se quantos controles forem necessários para minimizar a um nível aceitável ou para eliminar os riscos da operação. Durante a próxima etapa é possível que outros riscos e controles sejam inseridos no programa de trabalho.

Os riscos podem ser definidos em três categorias principais.

- a) Risco humano, podendo ser erro não-intencional que pode ser causado por falta de qualificação ou não e erro intencional (fraude). Sendo o risco de fraude o de maior gravidade por ser uma ação intencional que pode ser realizada para benefício de recurso humano e com prejuízo a companhia. A identificação de fraude precisa ser comunicada imediatamente a Alta Administração para que seja tomada as ações cabíveis.
- b) Risco de processo, que é relacionado aos processos, transações ou aderência as regras;
- c) Risco de Tecnologia da Informação, relacionado aos equipamentos e sistemas de informação.

Terceira etapa – análise das informações gerenciais e sistêmicas

Na terceira etapa a equipe de auditores irá analisar informações sistêmicas, as demonstrações financeiras e relatórios gerenciais a fim de aprofundar o conhecimento do processo, elaborar os primeiros questionamentos (testes) substantivos⁴ de possíveis inconsistências identificadas. Para a análise do sistema é prática do mercado a utilização de algum software apropriado para trabalhar no processamento de banco de dados de diversos tamanhos. Um dos mais populares é o *ACL-Audit Analytics and Continuous* – que tem como uma de suas principais característica a integridade dos dados analisados.

Terceira etapa – trabalho de campo

Essa etapa compreende as entrevistas com os responsáveis pela execução de cada processo a fim de compreender com mais detalhes as atividades executadas e validar parte dos controles. Nessa etapa é comum a identificação de novos testes a serem realizados, bem como a solicitação de documentação suporte ao processo. É o momento de confirmar ou não algumas percepções identificadas nas fases anteriores. É comum as fases dois e três se alternarem pois funcionam como suporte e fonte de dados para a outra. Quanto mais desconhecido é o processo mais necessidade haverá de alternar entre os trabalhos de campo e a análise de informações gerenciais e sistêmicas.

O campo de atuação da auditoria interna é abrangente e pode atuar em qualquer processo existente dentro da companhia. De acordo com a

⁴ Testes substantivos são procedimentos efetuados pelo Auditor para garantir com suficiência e exatidão a conformidade ou não do procedimento em análise.

Araujo (2005), para tornar a auditoria eficiente e eficaz alguns princípios básicos devem ser seguidos pelos Auditores.

- a) Procurar os itens de valor econômico maior não perdendo tempo com fatos de menor importância;
- b) Se desejar conhecer detalhes a respeito do trabalho de determinado funcionário, interpele-o e não seu supervisor. Este irá lhe dizer o que “pensa” que o subordinado faz. É de surpreender com que frequência os supervisores erram em tais pensamentos;
- c) Procurar a origem do problema. Muitas vezes, analisando profundamente, verificará que a estrutura da organização está falha, ou então trata-se de falha funcional. Nestas circunstâncias, o problema somente poderá ser resolvido mediante uma mudança de responsabilidades;
- d) sempre que possível, para se sustentar um conceito, são necessários fatos e não opiniões;
- e) Recomendar soluções ao invés de estudos.

Quarta etapa – Relatórios e apresentação

A última etapa de um processo de auditoria compreende a apresentação, aos gestores da área auditada, dos pontos mais relevantes identificados na relação dos trabalhos. Após a apresentação o relatório detalhado contendo todas as observações e recomendações é divulgado para a área auditada comentar e justificar os pontos identificados e se posicionar sobre as recomendações colocadas. É nessa quarta fase que qualquer imprecisão ou falha de entendimento é esclarecida entre os setores auditados e o setor de Auditoria.

Com o relatório atualizado com os posicionamentos da área a auditoria divulga o relatório detalhado e uma versão resumida destinada a alta administração.

É recomendado que periodicamente os principais pontos identificados nas auditorias e seus *status* sejam apresentados aos membros do Comitê de Auditoria caso a organização tenha em sua estrutura esse comitê.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o mercado cada vez mais competitivo e com margens de lucro cada vez menores, a busca pela eficácia e eficiência em conjunto a redução e/ou eliminação dos riscos do negócio tende a ser não apenas uma opção, todavia uma necessidade, uma questão de sobrevivência e garantia de perenidade para as corporações do século XXI.

Nesse mercado de alta competição cada vez mais as empresas recorrerem abertura de capital através da negociação de parte de suas ações na bolsa de valores de São Paulo (Bovespa). Para isso precisam adotar as melhores práticas de governança corporativa⁵ que passa invariavelmente pela existência de um setor de auditoria interna entre outras ações.

Dentro desse contexto, a criação de um setor de Auditoria Interna com enfoque em gestão de riscos também contribui para a geração de valor para a companhia. Isso significa que suas ações podem contribuir não apenas para a mitigação dos riscos e sim para melhorias de eficiência e eficácia que contribuem para o aumento das receitas, a otimização dos custos e a eficiência dos ativos da corporação.

A consequência natural da criação e atuação de um setor de auditoria interna numa corporação é o desenvolvimento acelerado de uma cultura de controles internos que possibilite a quantificação dos riscos do negócio, bem como sua eliminação ou pelos sua redução a níveis toleráveis caso venha se materializar.

⁵ De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas/ cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Essa cultura de controles muitas vezes contribui para que a companhia obtenha certificações internacionais de suas práticas de gestão, tais como ISO9001 (qualidade), ISO14001 (meio ambiente) e OHSAS18001 (saúde e segurança ocupacional) entre outras certificações que atribuem credibilidade para a companhia.

A auditoria Interna apresenta-se como suporte importante as melhores práticas de governança corporativa e tem papel relevante para desenvolvimento e fortalecimento da prática dos controles internos, eficiência dos processos e aderência às normas internas e externas e identificação de riscos do negócio.

É para o futuro e não para o passado que uma auditoria com foco em gestão de riscos atua. Com isso, sua atividade tende a atuar nos aspectos que interessam a gestão, contribuindo para redução da vulnerabilidade de materialização dos riscos, do impacto no negócio e colaborando na geração de valor para os acionistas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Armando. **Eficácia, Eficiência e Economicidade**: como atingi-las através dos Controles Internos. São Paulo, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <www.bc.gov.br>. Acesso em: 25/05/2009.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

Araujo, Carlos de.(org). **Programa de Formação de auditores Internos**. Audibra, 2005.

Picarelli Filho, Vicente. **O mapa do Valor do Capital Humano**. Deloitte Touche Tohmatsu, 2005. Disponível em: <www.deloitte.com.br>. Acesso em: 20/05/2009.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Auditoria Interna no Brasil**., 2007. Disponível em: <www.deloitte.com.br>. Acesso em: 15/05/2009.

VITÓRIO, Gleidson Paulino. **Um estudo exploratório do imposto predial e territorial urbano**: IPTU da cidade do natal Natal/RN, 2004.

ATTIE, William C Boynton; JHONSON, Raymond N; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORENO, Cláudio. **Guia prático do português correto**: para gostar de aprender, Porto Alegre: L&P POCKET, 2003.

Audio Livro **Auditoria**, Áudio, 2008.

Manual de Auditoria Interna, CONAB-Companhia Nacional de Abastecimento, 2008.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Disponível em: <www.theiia.org>. Acesso em 01/05/2009.

PAULO, Wanderlei Lima; et al. São Paulo, USP. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 43, p. 49 – 60, Jan./Abr. 2007.