

AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO APLICADO NUMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO ESTADO DO CEARÁ

Luiz Fernando Almeida Amazonas

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a contribuição da auditoria interna na manutenção dos controles internos relacionados aos riscos dos processos de uma empresa do ramo alimentício do Estado do Ceará. O trabalho destaca o papel da auditoria interna dentro das organizações e a importância do controle interno no gerenciamento dos riscos de negócio. O trabalho apresenta um estudo de caso no qual é possível analisar o resultado do trabalho da auditoria interna no ano de 2013 no qual se identifica o resultado financeiro dos trabalhos da auditoria interna nos processos auditados. O resultado indica que a atividade de auditoria interna é fundamental para gerenciamento dos riscos corporativos, assim garantindo a efetivação dos controles interno e evitando que a empresa sofra prejuízo financeiro através de falhas nos seus processos.

Palavras-chave: Auditoria interna. Gerenciamento de risco. Controle interno.

1. INTRODUÇÃO

São nas crises econômicas que normalmente surgem as oportunidades, e foi na crise de 2002 que a carreira do auditor interno se valorizou e a auditoria interna passou a ganhar mais importância. Desde então a auditoria interna vem passando por modificações significativas. O profissional deixou de analisar apenas o controle das leis, normas e regulamentos internos (*compliance*) e passou a contribuir de forma mais eficaz na gestão das empresas. A estrutura dinâmica do mercado, alinhada à globalização cada vez mais presente nas empresas, tem exigido um constante monitoramento dos riscos existente. Desta forma, o tratamento dos riscos passou a ser peça chave na gestão das empresas.

O risco está presente em todas as atividades do cotidiano e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em finanças, a relação risco-retorno significa que quanto maior for a exposição ao risco maior será o retorno do investimento (IBGC, 2007).

Segundo Moeller (2011), para um empreendimento ser bem sucedido é preciso tirar vantagem dos riscos que podem ser explorados e tratar os riscos que apresentam impactos negativos para a organização. Para o tratamento adequado desses riscos, foi desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), uma metodologia de gestão de riscos corporativos que tem como principal intuito fortalecer os controles das organizações.

O gerenciamento de riscos corporativos está vinculado às atividades dos auditores internos, pois uma das funções da auditoria interna é o assessoramento à alta administração. A auditoria interna vem buscando se posicionar em um contexto de gestão, apoiando-se na gestão de risco, na prevenção de perdas e na busca por melhoria dos controles internos.

Para Moeller (2011) é impossível prever todos os riscos que uma organização corre, pois estes costumam se alterar constantemente em decorrência de mudanças no ambiente interno e externo da empresa, mas é possível monitorá-los e desenvolver estratégias

específicas utilizando os princípios da gestão de riscos corporativos para o desenvolvimento de controles efetivos.

Assim, segundo o COSO (2007), é necessário que sejam desenvolvidos controles para tratar os riscos antes que estes se materializem e causem impacto negativo na organização. Desta forma, seguindo a abordagem da Gestão de Riscos Corporativos (ERM – *Enterprise Risk Management*) é possível compreender a importância dos controles como ferramentas administrativas para tratamento dos riscos.

Diante de tais aspectos, este estudo propõe responder ao seguinte problema: qual o impacto da auditoria interna na manutenção dos controles internos e no gerenciamento de riscos nos processos da empresa?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a contribuição da auditoria interna na manutenção dos controles internos relacionados aos riscos dos processos da companhia.

Para atender ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o papel da auditoria interna dentro das organizações;
2. Apresentar a importância do controle interno no gerenciamento dos riscos de negócio;
3. Demonstrar a importância da auditoria interna na prevenção dos riscos através de um estudo de caso.

Por fim, este trabalho justifica-se por ser fonte de enriquecimento acadêmico, uma vez que o assunto ainda é pouco explorado no meio brasileiro, como pela necessidade que as organizações tem em administrar seus riscos com maior eficiência.

O presente artigo foi estruturado em quatro tópicos, incluindo esta introdução. No tópico a seguir, apresenta-se o referencial teórico, em que são abordados os aspectos conceituais sobre auditoria interna, controle interno e gerenciamento de risco. A metodologia da pesquisa e o estudo de caso são apresentados, respectivamente, nos tópicos três e quatro, concluindo-se o estudo com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AUDITORIA INTERNA

Devido ao crescimento constante das empresas, por diversificação de suas atividades econômicas, do aumento da produção e do número de funcionários e por causa da descentralização e terceirização de funções, o controle dos negócios por um grupo limitado de pessoas tornou-se inviável.

Com base nesse cenário, a alta administração passa a necessitar de um profissional que consiga mitigar os riscos, auxilie para que todos os controles internos sejam eficazes, que faça com que as rotinas de trabalhos e procedimentos estejam alinhadas com o planejamento estratégico e executadas de forma eficaz e, por fim, que valide a veracidade dos registros contábeis comprovando a realidade financeira da empresa. Dessa forma, Attie (2012) apresenta a auditoria interna como atividade necessária à organização que se desenvolve com objetivo de dar suporte à gerência, concedendo-lhe alternativas, como ferramentas de trabalho, de controle, sugestões e assessoria a administração.

Dias (2006) apresenta o trabalho de Auditoria Interna como sendo uma atividade de avaliação independente de assessoramento à alta gestão da empresa, que visa à avaliação dos

sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido. O autor expõe, ainda, que o Auditor Interno deve estar apto a observar o desempenho das áreas operacionais e avaliar o cumprimento de metas, objetivos estratégicos e políticas da organização.

Para Attie (2012, p. 14):

A auditoria interna geralmente tem sua preocupação voltada para a empresa como um todo. A empresa é, em verdade, um grande sistema de comprar, produzir, vender e gerar resultado de modo a lhe possibilitar a continuidade e funcionamento por tempo indefinido.

Como a administração necessita fazer-se presente por toda a organização, e em cada um dos sistemas que a compõe, determinando que tudo funcione e flua normalmente conforme propusera, a auditoria interna funciona, na realidade, como os olhos da administração.

A auditoria interna, apesar de realizada por funcionários da própria empresa, é uma atividade de avaliação independente e de assessoria da administração que consiste na verificação, avaliação da eficiência e eficácia dos sistemas de controles, bem como da qualidade do desempenho dos departamentos em relação às atribuições de seus planos, metas, objetivos e políticas. Conforme Attie (2012), a função da auditoria interna repousa em atividades detalhadas da empresa, relacionadas, de maneira intensa, com o andamento de cada função, área, departamento, setor e operação.

A definição mundialmente aceita de auditoria interna foi desenvolvida pelo Instituto de Auditores Internos (IIA):

Auditoria interna é uma atividade independente, objetiva de garantia e consultoria, concebida para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela ajuda uma organização a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

A auditoria interna é, portanto, um suporte à administração das organizações, desempenhando papel relevante, uma vez que deve garantir que as atividades da empresa sejam executadas de forma eficaz, eliminando desperdícios, simplificando tarefas e mitigando os riscos de negócio.

Atualmente uma diversidade de riscos, destacando-se os riscos não financeiros, passa a ter impacto significativo no valor das empresas. Conseguir mensurar o impacto desses riscos nas operações é um dos grandes diferenciais que o conhecimento dos auditores internos apresenta ao mercado.

De acordo com McNamee (1997b), a Auditoria Interna baseada na avaliação dos riscos melhora a estrutura de como o risco é avaliado e o “foco” da Auditoria Interna, que em vez de olhar para os processos de negócio como fazendo parte de um sistema de controle, passa a analisar também através de uma perspectiva de risco. Dessa forma, uma auditoria com enfoque no risco acrescenta mais valor para as organizações do que uma auditoria que analisa exclusivamente os controles.

A auditoria interna agrega valor quando contribui efetivamente para os negócios da companhia, utiliza-se de recomendações às áreas auditadas no sentido de corrigir ou melhorar os controles internos (Paula, 1999, p. 39). A eficácia da auditoria deve ser avaliada de acordo com o número de recomendações implementadas com sucesso.

Para que a Auditoria Interna consiga atingir de forma eficaz seus trabalhos, é de fundamental importância a sua independência em relação aos demais setores da empresa. Attie (2012) afirma que há necessidade do auditor ser imparcial e de se manter numa condição que o permita agir íntegra e objetivamente, assim sendo exigido que seja colocado separadamente das pessoas cujas atividades examina.

As atividades da Auditoria Interna consistem na elaboração do plano de auditoria, execução de trabalhos de campo, comunicação dos resultados e acompanhamento (*follow-up*) dos aspectos identificados (pontos e/ou oportunidades de melhoria).

Na elaboração do plano de auditoria e na execução dos trabalhos em campo é importante que os controles internos da organização sejam avaliados. De acordo com Attie (2012), a finalidade da revisão do sistema de controle interno realizada pela auditoria é determinar a certeza de que os controles cumprem os objetivos da organização, de forma eficiente e econômica.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil destaca que 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 (AUDIBRA, 2006). A alta administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

A definição de controle interno, segundo o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 2014), é: “todo o sistema de controle, tanto financeiro, como os outros tipos estabelecidos pela administração da empresa para proteger seus ativos, obter a exatidão e confiabilidade da escrita contábil e de outros dados e informações operacionais, promover e julgar a eficiência das operações de todas as atividades da organização”.

Com base nessa definição, pode-se dizer que o controle interno é parte integrante de cada segmento da entidade e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno.

Conforme Attie (2012), ainda existe o equívoco no Brasil de se entender o controle interno como sinônimo de auditoria interna, pois esta equivale a um trabalho organizado de revisão de controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos e planos permanentes da organização.

Um sistema de controle interno bem avançado deve incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento pessoal bem definido e, inclusive, auditoria interna.

De acordo com Attie (2012) o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- a) A salvaguarda dos interesses da empresa;
- b) A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) Estímulo à eficiência operacional;
- d) Aderência às políticas existentes.

De acordo com a empresa *Deloitte Touche Tohmatsu* (2003), uma consistente estrutura de controle interno pode proporcionar as seguintes vantagens para a empresa:

- a) Tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais;
- b) Conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores;
- c) Evitar a evasão de recursos;

- d) Cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- e) Obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

2.2. COMITÊ DAS ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA COMISSÃO TREADWAY (COSO)

O modelo do COSO (Controles Internos – Estrutura Integrada) representa um marco na evolução de como avaliar a efetividade de controles internos, relacionados não só a relatórios financeiros, mas a todas as operações que envolvem o negócio das empresas. Esse modelo é interessante para qualquer envolvido no gerenciamento de uma entidade, pois é um meio de cumprir suas responsabilidades no caso do relatório de controles internos ou de fazer sugestões de melhoria nas operações de um cliente. (COCURULLO, 2004)

A metodologia COSO tem se tornado padrão no mercado. O COSO (2012) aborda a definição de controle interno, descrevendo o controle interno como um processo determinado pela administração da organização, gerências, lideranças e outras pessoas, e desenhado para prover uma segurança razoável sobre a execução dos objetivos da organização.

Um dos objetivos fundamentais dessa estrutura é 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. (AUDIBRA, 2007)

Nesse contexto, AUDIBRA (2007) ressalta que o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. Essa estrutura que controla e gerencia esses e riscos compreende o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente.

Cada um dos empregados de uma organização tem uma parcela de responsabilidade no gerenciamento de riscos corporativos:

- O presidente executivo é o principal responsável e deve assumir a responsabilidade da iniciativa.
- Cabe aos outros diretores executivos apoiar a filosofia de administração de riscos da organização, incentivar a observação de seu apetite a risco e administrá-los dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme as tolerâncias.
- Via de regra, cabe ao diretor de riscos, diretor financeiro, auditor interno e outros, responsabilidades fundamentais de suporte.
- Os outros membros da organização são responsáveis pela execução do gerenciamento de riscos em cumprimento das diretrizes e dos protocolos estabelecidos.
- O conselho de administração executa importante atividade de supervisão do gerenciamento de riscos da organização, estando ciente e de acordo com o grau de apetite a risco da organização.

2.3 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

O gerenciamento de riscos é uma atividade que chamou a atenção de diversos executivos e pesquisadores ao longo dos anos. Moeller (2011) afirma que inicialmente o gerenciamento de riscos era visto como um conceito relacionado a seguros e permaneceu desta forma por muitos anos. Este conceito se baseia no fato de um indivíduo visualizar alguma ameaça existente para si ou seu patrimônio e analisar procurar uma forma de reduzir este risco como no ato de contratar um seguro. Para exemplificar ele afirma que

neste raciocínio os fatores-chaves para as decisões são o risco percebido a partir das ameaças identificadas e os gastos com seguros para cobrir o risco; este sempre tem participado nas decisões de comprar ou não seguros, e ambos riscos e custos de seguros mudam constantemente. O seguro para incêndios residenciais é um exemplo. Se retornarmos aos dias das lanternas de óleo usadas para iluminar e os estábulos de palha podemos verificar que sempre existiam riscos de incêndios. Só precisamos lembrar-nos do grande incêndio de Chicago de 1871 quando, como sugere a lenda, uma vaca derrubou uma lanterna e causou um incêndio que devastou toda a cidade. (MOELLER, 2011, p. 31)

Com a evolução da economia e da tecnologia, os riscos passaram a mudar de natureza. Anteriormente os riscos de grandes inundações, incêndios e terremotos eram aqueles vistos com mais frequência na agenda das empresas, mas isso sofreu uma grande mudança após o advento da informática. No entanto não havia ainda um conceito adequado sobre como estes riscos poderiam ser tratados ou mesmo como tomar decisões baseadas em uma relação de benefício em tratar o risco e custo em tratar o risco.

Para Moeller (2011) o modelo do COSO para Gestão de Riscos Corporativos é a metodologia mais moderna e que fornece o escopo de atuação mais abrangente entre todas as que se propõem a gerenciar riscos nas organizações atualmente. Para simplificar porque o gerenciamento de riscos corporativos é uma metodologia tão respeitada no mundo corporativo, o COSO (2007) define este como sendo

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 compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 4)

Segundo a definição do COSO (2007), a ERM é um processo organizacional e como tal possui objetivos que auxiliam a organização na geração de valor. Estes objetivos de acordo com o COSO (2007) são:

- Alinhar o apetite a risco (o nível de interesse em explorar ou não o risco) com a estratégia adotada: os administradores precisam avaliar o apetite a risco da organização ao analisar as estratégias, definindo os objetivos a elas relacionados e desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos. Os riscos estratégicos são aqueles que apresentam maiores impactos, pois normalmente conduzem toda a organização em um dado direcionamento.
- Fortalecer as decisões em resposta aos riscos: o gerenciamento de riscos corporativos possibilita maior certeza na identificação e na seleção de Alternativas de respostas aos riscos – como evitar, reduzir, reter, compartilhar e explorar os riscos.
- Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais: por meio da ERM as organizações adquirem melhor capacidade para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados a estes.
- Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos: toda organização enfrenta uma ampla gama de riscos que podem afetar diferentes áreas da organização. A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a

impactos inter-relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos, pois se trata de uma abordagem com foco corporativo, entendendo o negócio em sua forma mais completa possível.

- Aproveitar oportunidades: pelo fato de considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa. A ERM não encara todos os eventos como sendo características negativas, mas mesmo determinados riscos podem auxiliar na busca para gerar os ótimos resultados almejados pela organização.
- Otimizar o capital: a obtenção de informações adequadas a respeito de riscos possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades de capital como um todo e aprimorar a alocação desse capital.

O modelo de gestão de risco proposto pelo COSO possui 8 componentes que estão relacionados com os objetivos da empresa. Estes objetivos podem ser classificados em: Estratégicos, Táticos, Comunicação, Regulação e Conformidade Legal.

Existe uma relação direta entre objetivos e componentes, pois os objetivos são metas que a entidade pretende alcançar e os componentes são os meios necessários para atingir esses objetivos. Esta relação é representada através de uma matriz tridimensional, conforme figura a seguir:

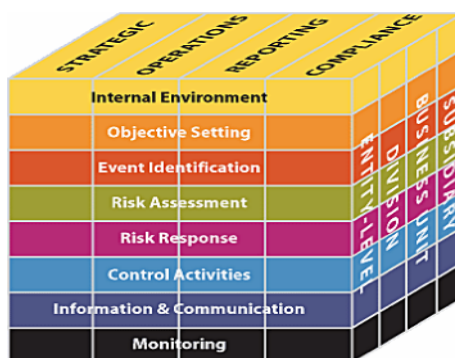


FIGURA 2 – COSO II – Enterprise Risk Management
FONTE: Adaptado de Moeller (2011)

1ª Dimensão: os objetivos da metodologia

Segundo o Tribunal de Contas da União (2009) a 1ª Dimensão da ERM (*Enterprise Risk Management*), auxilia a alta administração das empresas na definição de seus objetivos, pois embora muitos objetivos sejam específicos a uma determinada organização, o modelo definiu quatro categorias de objetivos, comuns a praticamente todas as organizações, os quais devem ser previamente fixados para permitir a identificação e análise dos riscos que poderão impactá-los, formando uma base de conhecimento para definir como esses riscos deverão ser gerenciados. Essas categorias de objetivos são:

- Estratégico: relacionado à sobrevivência, continuidade e sustentabilidade. Metas de alto-nível, alinhadas e dando suporte à missão da organização.
- Operacional: efetividade e eficiência na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, econômicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou dano.

- Comunicação: confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de prestação de contas.
- Conformidade: aderência às leis e regulamentações aplicáveis à entidade, e às normas, políticas, aos planos e procedimentos da própria organização. (TCU, 2009, p. 12)

A primeira dimensão da ERM auxilia o direcionamento estratégico de uma organização por alinhar o apetite a riscos da alta administração com os objetivos da empresa. A estratégia da organização surge como uma das quatro categorias de objetivos da ERM, demonstrando desta forma a preocupação que os gestores devem ter ao definirem as estratégias organizacionais que podem levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso.

2ª Dimensão: os componentes da metodologia:

A 2ª dimensão da ERM demonstra como a metodologia de gestão de riscos corporativos está estruturada. A aplicação da metodologia da ERM para avaliar riscos é conhecida como ERA (*Enterprise Risk Assessment*) e uma das vantagens da aplicação da ERM, segundo o IBGC (2007), é a possibilidade de se classificar os riscos em uma relação de impacto e probabilidade.

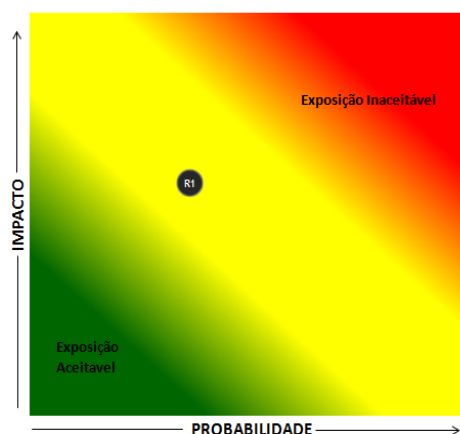


FIGURA 3 – Classificação de riscos por impacto e probabilidade
 FONTE: Adaptado de IBGC (2007)

Segundo o COSO (2007), os componentes da metodologia da ERM podem ser definidos da seguinte forma:

- I. Ambiente Interno: A administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organização. O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.
- II. Fixação de Objetivos: Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite a risco.

- III. Identificação de Eventos: Os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou os objetivos.
- IV. Avaliação de Riscos: Os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus efeitos inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e seu impacto.
- V. Resposta aos Riscos: Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.
- VI. Atividades de Controle: Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.
- VII. Informação e Comunicação: A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.
- VIII. Monitoramento: A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos.

Obviamente uma boa gestão de riscos precisa de uma série de informações históricas e atuais que auxiliem na formulação de cenários. O desenvolvimento de filtros para essas informações pode ser visto como o primeiro desafio na aplicação da ERM em uma empresa. Obtendo esta série de informações, o gestor de riscos pode elaborar o que Moeller (2011) chama de portfólio de riscos.

O portfólio de riscos apontado por Moeller (2011) relaciona o impacto estimado em valores pecuniários com a frequência de materialização dos riscos baseada em dados históricos e medida em unidades de tempo. Essa percepção fornece ao gestor a informação que este precisa para estabelecer uma relação entre o custo e o benefício de se implantar controles para tratar determinados riscos.

Para os riscos de alto impacto e probabilidade, a alta administração deve garantir que a organização possua controles efetivos que de fato tratem estes riscos, enquanto os riscos de baixo impacto e baixa probabilidade podem permanecer sem controles, desde que assim seja definido pelo apetite a riscos da organização.

Assim, utilizando as ferramentas propostas pelo COSO para a elaboração e gestão dos controles gerenciais, os gestores podem garantir maior segurança quanto à necessidade ou não dos controles e fará com que estes controles existam baseados na percepção de risco que a organização possui bem como o apetite a risco.

3ª Dimensão: os níveis de aplicabilidade da metodologia:

Segundo o COSO (2007) a aplicação da ERM poderá agregar valor a toda a organização e ser mais bem sucedida se a alta administração da empresa for uma patrocinadora das atividades de gestão de riscos. Os princípios da gestão de riscos corporativos podem ser utilizados em todos os níveis da organização. Para o COSO (2007) estes níveis são:

- I. Nível de entidade: Engloba a organização como um todo; o grupo empresarial representado especificamente pelo conselho de administração e a diretoria executiva;
- II. Nível de unidade de negócios: Nível de grupos de atividade ou centros de resultado.
- III. Subsidiária: Empresa pertencente ao grupo que possui atividades de negócio específicas para um ramo de atividade do grupo.
- IV. Divisão: Setores da organização como os setores de pesquisa e desenvolvimento, suporte tecnológico, inteligência de mercado etc.

Para o COSO (2007) as diretrizes adotadas para o gerenciamento de riscos corporativos somente serão adotadas se este estiver diretamente vinculado com o planejamento estratégico da organização e for adequadamente transmitido para as metas setoriais. As metas das equipes de trabalho e as ações para atingir estas metas precisam estar vinculadas a uma visão de portfólio de riscos para o setor ao quais as metas foram destinadas. Desta forma todos os setores da organização teriam suas metas atreladas a uma percepção de riscos que ajudaria a reduzir custos, gerar eficiência e eficácia operacional e salvaguardar os ativos da organização.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos, a metodologia teve caráter qualitativo. Segundo Mezzaroba e Monteiro (2005, p. 35), na pesquisa qualitativa não há medição de dados, mas identificação da natureza dos fatos.

O método de procedimento abordado será o indutivo. Segundo Marconi & Lakatos (2000, p. 53) a indução é um processo mental que a partir de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal.

A coleta de dados ocorreu através da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e de um estudo de caso aplicado a uma empresa do ramo alimentício, onde foi analisado o resultado do trabalho da auditoria interna no ano de 2013 em uma unidade do grupo estabelecida no estado do Ceará. A pesquisa bibliográfica que foi desenvolvida com base em dados secundários obtida mediante consulta, nesse estudo utilizou-se de publicações sobre o assunto como livros, monografias, artigos e periódicos acerca de auditoria.

O estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 32), é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Adotar-se-á um estudo de caso aplicado, pois, o mesmo terá dimensão teórico-prática bem definida.

No estudo de caso apresentamos o passo a passo de uma auditoria com os seguintes pontos: caracterização da empresa, etapas de uma auditoria interna, mapeamento do processo, mapeamento dos riscos do processo, elaboração do programa de trabalho, testes através de base de dados do sistema, verificação das exceções *in loco*, relatório e o acompanhamento da implementação das recomendações.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

A companhia em questão é uma grande empresa do ramo alimentício nacional. Tem atuação em todo o mercado brasileiro e também realiza vendas para o exterior.

Possui sua sede estabelecida no Estado do Ceará e várias filiais estabelecidas nas unidades federadas. O faturamento anual total do grupo em 2012 foi de R\$ 2,2 bi. Seu quadro laboral é de aproximadamente quatro mil funcionários.

O departamento de auditoria interna da companhia é composto por cinco colaboradores próprios e uma parceria com uma empresa de consultoria, que consiste em trabalhos compartilhados entre a Auditoria Interna e a empresa terceira onde executam seus trabalhos de acordo com o Plano Anual de Auditoria elaborado juntamente com o comitê de Auditoria.

A área de auditoria está relacionada diretamente ao Comitê de Auditoria através do Diretor-Presidente (*CEO*) da companhia, conforme demonstrado na figura 1:

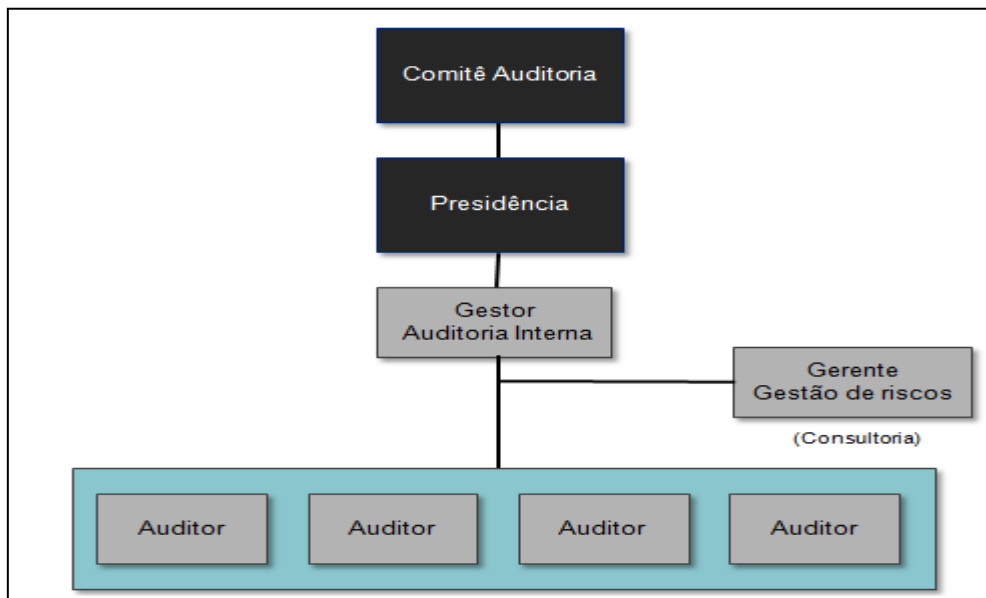


Figura 1 – Organograma do Departamento de Auditoria Interna

Fonte: Dados da pesquisa.

A equipe, que é composta por um Gestor da Auditoria e mais quatro auditores internos, realiza seus testes através da extração de dados do sistema ERP e verifica as exceções *in loco* (na unidade auditada).

A metodologia dos trabalhos técnicos realizados pela auditoria interna é com enfoque nos riscos de negócios. Os riscos são mapeados juntamente com os gestores das diversas áreas e diretoria e compõe um banco de dados.

Serão apresentadas neste estudo de caso três situações em que os riscos apresentaram o grau de risco elevado para a empresa no ano de 2013, são eles:

- Prestação de contas em desconformidade com o procedimento da companhia;
- Falta de documento obrigatório para a cobertura de seguros;
- Abono de juros e multas para pagamentos realizados após o vencimento;

4.2 ETAPAS DA AUDITORIA INTERNA

O estudo de caso ora apresentado representa o resultado dos principais levantamentos e das conclusões obtidas a partir dos testes de auditoria interna com enfoque em gestão de riscos e na utilização da metodologia COSO, visando identificar claramente as principais oportunidades de melhoria existentes nos processos da empresa.

A etapa de planejamento é uma das etapas mais importantes numa auditoria. No entanto, ela não será abordada neste estudo de caso, pois o planejamento da auditoria de todo o exercício social já é contemplado no Plano Anual de Auditoria da companhia. As demais etapas são:

- Mapeamento do processo auditado;
- Mapeamento dos riscos do processo;
- Elaboração do programa de trabalho;
- Testes através de base de dados do sistema;
- Verificação das exceções *in loco*;
- Relatório;
- *Follow-Up* (acompanhamento da implementação das recomendações).

Estas etapas serão explanadas ordenadamente a seguir para que se possa entender como funciona o trabalho da auditoria interna da empresa. Todas as etapas estão inter-relacionadas e o cumprimento de todas elas é de fundamental importância para o sucesso dos trabalhos da auditoria.

4.2.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO AUDITADO

No início da Auditoria todo o processo é mapeado, os auditores realizam entrevistas com os principais responsáveis e acompanham o andamento do processo, identificando os principais controles utilizados e as principais preocupações dos responsáveis.

4.2.2 MAPEAMENTO DOS RISCOS DOS PROCESSOS

A identificação dos riscos ocorre durante o processo de mapeamento.

Alguns riscos identificados nos processos são apresentados a seguir:

- Atividades executadas em desacordo com as políticas, as normas e as expectativas da Companhia descritas nas normas e instruções de trabalho;
- Perda financeira decorrente de multa por atraso no cumprimento de obrigações acessórias;
- Atividades executadas em desacordo com os princípios de segregação de funções;
- Registro inadequado no sistema dos itens de estoque recebidos;
- Recebimento de materiais em condições inadequadas para consumo;

4.2.3 ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TRABALHO

Com base no mapeamento do processo e dos riscos do processo, os auditores enumeram os testes a serem realizados nos controles identificados.

4.2.4 TESTES ATRAVÉS DE BASE DE DADOS DO SISTEMA

Nesta etapa os auditores extraem os dados do sistema ERP, ou de qualquer outro sistema que a empresa utilize, e os exportam para o programa ACL (*Audit Command*

Language), que é um *software* próprio para a realização dos testes de auditoria, onde são feitos os relacionamentos das informações extraídas das diversas bases. O programa de trabalho já possui todos os testes (por processos) que devem ser realizados pela equipe de auditoria, assim como o modo de realizá-los.

O ACL permite que os auditores internos cruzem diversos tipos de informações, a fim de realizarem seus testes da melhor forma possível. Eles podem, por exemplo, confrontar uma tabela de notas fiscais com a tabela de pedidos de compras e verificar se realmente as compras foram realizadas conforme os pedidos, observando datas, valores entre outros.

No quadro 1, apresenta-se um exemplo dos testes realizados pela equipe de auditoria interna nos controles que mitigam os riscos citados no início deste estudo de caso, que são: Perdas financeiras por impossibilidade de utilização de cobertura do seguro, Perdas financeiras decorrentes de não realização da cobrança de multas e juros e Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas.

Quadro 1 – Testes de auditoria

| Teste | Riscos | Objetivo | Execução |
|------------------------------------|---|---|---|
| Seguros e Licenças: | Perdas financeiras por impossibilidade de utilização de cobertura do seguro. | - Verificar a existência de seguros na unidade; - Verificar a existência dos documentos obrigatórios para assegurar a cobertura do seguro; - Verificar a existência e a vigência das licenças obrigatórias. | Fazer levantamento de toda documentação obrigatória para cobertura do seguro. |
| Cobrança de juros e multas | Perdas financeiras decorrentes de não realização da cobrança de multas e juros. | - Realizar walkthrough no processo de apuração de juros para títulos recebidos após o vencimento. | Analisar todos os títulos de clientes que foram pagos após o vencimento e aplicando os critérios de juros (5% a.m) e multas (2% após o 8º dia corrido do vencimento). |
| Prestação de contas dos motoristas | Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas. | - Verificar desvios na prestação de contas de retorno das rotas dos motoristas; - Verificar se existem divergências nos relatórios de retorno das rotas dos motoristas. | Acompanhar o processo de prestação de contas. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com estes testes a auditoria interna pode conferir se toda documentação necessária para acionar o seguro em caso de sinistro em suas unidades está de acordo com o contrato firmado entre a companhia e a Seguradora, se os valores recebidos pelos clientes após o vencimento de suas faturas estão de acordo com a política de cobrança de juros vigente na companhia, como também se as prestações de conta realizada junto aos motoristas e transportadoras estão de acordo com o procedimento estabelecido pela companhia. Caso seja encontrada alguma não conformidade, como por exemplo, se um documento obrigatório para acionar a seguradora em caso de sinistro não esteja devidamente homologado, assim, impossibilitando a empresa de ser segurada.

4.2.5 VERIFICAÇÃO DAS EXCEÇÕES *IN LOCO*

Quando os testes realizados apresentam indícios de irregularidades, a equipe de auditoria verifica esses indícios *in loco*, a fim de coletar evidências (cópias de contratos, certidões, relatórios, planilhas e outros) que suportem o ponto apresentado no relatório.

As evidências coletadas suportam o relatório de auditoria e servem como defesa do auditor para possíveis questionamentos por parte do auditado, da gerência ou de terceiros sobre a consistência de seu trabalho.

4.3 RELATÓRIO

Antes da elaboração do relatório final, os auditores solicitam os comentários por parte dos gestores responsáveis pelos processos. No caso deste estudo de caso, os comentários são tecidos pela Gerencia do processo auditado.

Esta etapa é de extrema importância, pois é nela que os responsáveis pelos processos poderão expressar sua opinião sobre o ponto da auditoria ou justificar determinada falha, como também é de extrema importância que a Diretoria da área auditada também manifeste sua opinião em forma de comentário no relatório, pois será uma garantia a mais que as sugestões propostas no relatório serão implementadas.

Após a coleta dos comentários dos gestores e da diretoria da área, o relatório é entregue ao comitê de Auditoria da empresa no qual os resultados são discutidos. O relatório é claro e objetivo e deve mensurar em valores monetários os pontos de auditoria que foram identificados.

Uma apresentação sintética também é elaborada e apresentada a todos os gestores corporativos, como forma de governança corporativa.

A seguir, apresenta-se um exemplo de relatório da auditoria na figura abaixo:

Quadro 2 – Relatório Comentado de auditoria interna

| Riscos Específicos | | | Impacto | Vulnerabilidade |
|---|---|--|---|-----------------|
| R1. Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas. | | | Alto | Baixa |
| R2. Perdas financeiras decorrentes de não realização da cobrança de multas e juros. | | | Médio | Média |
| R3. Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas. | | | Médio | Baixa |
| Prática de Controle | Aspectos Identificados | Recomendações | Comentários da Administração | |
| Prestação de contas em desconformidade com o procedimento da companhia | | | | |
| Check-list periódico, aplicado por colaborador independente, para avaliação da conformidade dos procedimentos de prestação de contas. | Constatamos que as faltas de mercadorias identificadas no momento da prestação de conta não estavam sendo devidamente cobrada aos motoristas/transportadoras. Em Janeiro/14 identificamos uma falta de R\$ 14.027,15 que não havia sido cobrado. | Realizar descontos aos motoristas em casos de inconsistências na prestação de contas de acordo com o Procedimento estabelecido pela Companhia. | Concordo com os pontos identificados e passaremos a cobrar os motoristas e transportadoras. | |
| Falta de documento obrigatório para a cobertura de seguros | | | | |
| Acompanhamento das apólices de seguro e certificações emitidas por órgãos competentes. | Analizamos os documentos obrigatórios para a cobertura de seguro patrimonial da companhia e não identificamos a certidão do corpo de bombeiros. Vale ressaltar que o possível valor de perda, caso exista algum problema é de R\$ 18.137.683,18. | Regularizar na companhia a certidão do corpo de bombeiros. | Este alvará está atrelado ao projeto de melhoria da companhia. | |
| Abono de juros e multas para pagamentos realizados após o vencimento | | | | |
| Apuração automática de juros para o recebimento de títulos após o vencimento. | Constatamos que a apuração de juros é feita manualmente quando o cliente se recusa apagar o boleto corrigido com juros e multa emitido pelo banco. Adicionalmente, identificamos um montante de aproximadamente R\$17,5 milhões referente a juros e multa abonados durante o período da auditoria. | Realizar revisão periódica dos abonos de juros e multa visando verificar se foram devidamente aprovados | Concordo, o abono de juros só será realizado se autorizado pela Diretoria. | |

Fonte: Relatório de Auditoria Interna

4.4 FOLLOW UP

Após a divulgação do relatório, os auditores internos elaboram um plano de ação que contem os controles testados, as recomendações, o prazo para implementação, responsável entre outras, onde é acompanhado mensalmente em reuniões com os gestores do processo auditado e enviado um resumo para a Diretoria correspondente. Vale ressaltar que os auditores não são os responsáveis por implementar as sugestões e/ou fazer com que os controles internos sejam cumpridos, isso é responsabilidade do gestor da área, que em caso de necessidade contará com o total apoio do departamento de auditoria.

O exemplo de acompanhamento de plano de ações a seguir é referente aos três riscos informados no início do trabalho que podem ser vistos na tabela que segue, nas colunas terá o risco (Por que), como também o controle testado (O que), quais são as recomendações (Como), o setor responsável (Onde), o prazo (quando), quem é o responsável (Quem), o nível de urgência (baixo, médio e alto) e o Status, que pode ser atrasado, não iniciado e implantado.

Quadro 3 – Acompanhamento plano de ação.

| Plano de ação - Auditoria Interna | | | | | | | |
|---|---|--|------------|--------|--------------------|----------|--------------|
| Por Que | O Que | Como | Onde | Quando | Quem | Priorid. | Status |
| Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas. | Check-list periódico, aplicado por colaborador independente, para avaliação da conformidade dos procedimentos de prestação de contas. | Realizar descontos aos motoristas em casos de inconsistências na prestação de contas de acordo com o Procedimento estabelecido pela Companhia. | Logística | Mai/14 | Gerente Logístico | Alto | Não Iniciado |
| Perdas financeiras por impossibilidade de utilização de cobertura do seguro. | Acompanhamento das apólices de seguro e certificações emitidas por órgãos competentes. | Regularizar na companhia a certidão do corpo de bombeiros. | Financeiro | Jun/14 | Gerente Financeiro | Alto | Não Iniciado |
| Perdas financeiras decorrentes de não realização da cobrança de multas e juros. | Apuração automática de juros para o recebimento de títulos após o vencimento. | Realizar revisão periódica dos abonos de juros e multa visando verificar se foram devidamente aprovados | Financeiro | Mai/14 | Gerente Financeiro | Alto | Não Iniciado |

Fonte: Relatório de Auditoria Interna

O Exemplo de acompanhamento de resumo de plano de ação enviado mensalmente para a Diretoria na figura abaixo, informa mês a mês a evolução das implantações das recomendações da Auditoria, informando quantas recomendações encontram-se implantadas até o momento, quantas estão atrasadas e quantas estão a vencer.

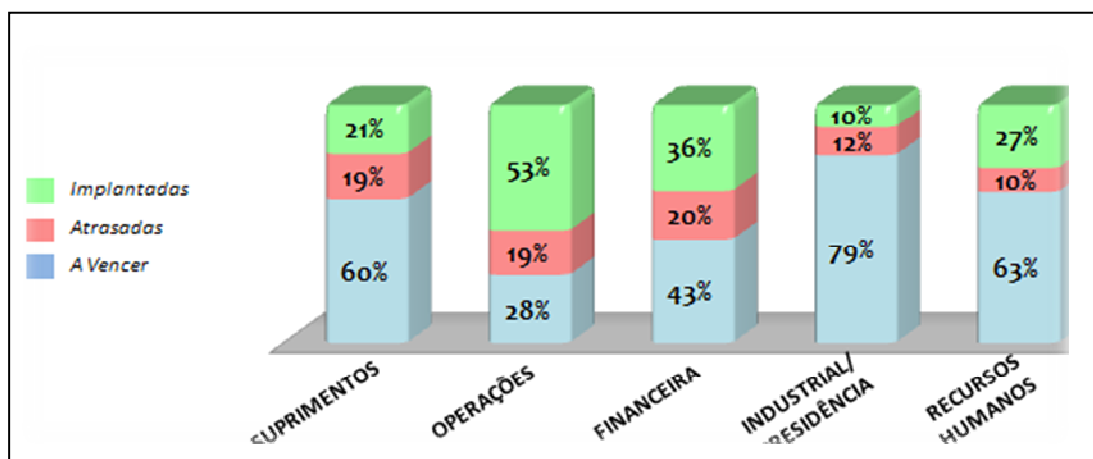


Figura 4 – Acompanhamento plano de ação.

Fonte: Relatório de Auditoria Interna

Após um ano da realização do primeiro trabalho os auditores retornam à unidade auditada para verificar se as recomendações, os planos de ação traçados foram implantados e os riscos foram mitigados conforme acompanhamento.

Para alguns autores a eficácia de uma Auditoria deve ser avaliada considerando o número de recomendações implantadas com sucesso (Paula, 1999, p. 39).

Caso o gestor da área decidir por não implantar a recomendação da Auditoria, este deverá justificar e o caso será enviado para discussão junto à diretoria do processo.

4.5 RESULTADOS OBTIDOS

Os trabalhos de auditoria interna do grupo compreenderam o período do ano de 2013 de diversos setores do grupo. Foram detectados diversos pontos de inconformidade, ou seja, sem controle ou com controle deficitário e outros pontos, além disso, foram encontradas oportunidades de ganhos financeiros, abaixo apresentaremos alguns desses pontos.

Diante da extensão do relatório, serão apresentados somente os pontos que trouxeram mais risco financeiro para companhia, o qual o seu total foi de R\$ 6.777.688,13, para mensurar o valor da economia considera-se 20% do total da operação conforme quadro abaixo:

Tabela 1 – Economicidade da Auditoria

| DESCRIÇÃO DO RISCO | ECONOMIA (R\$) |
|---|---------------------------------|
| Perdas financeiras decorrentes de erros ou fraudes na prestação de contas. | R\$ 700.593,06 |
| Perdas financeiras por impossibilidade de utilização de cobertura do seguro. | R\$ 2.575.693,83 |
| Perdas financeiras decorrentes de não realização da cobrança de multas e juros. | R\$ 3.501.401,24 |
| TOTAL | R\$ 6.777.688,13 (a) |
| Custo total da auditoria (Salários, encargos, viagens, etc.) | R\$ 557.152,60 (b) |
| Ganho para empresa | R\$ 6.220.535,53 (a – b) |

Fonte: elaborado pelo autor.

O custo com a auditoria, que contempla o salário da equipe envolvida mais encargos, locomoção, hospedagem, alimentação e demais despesas no decorrer dos trabalhos referentes ao ano de 2013, foi de R\$ 557.152,60.

Fazendo o cálculo da diferença entre o ganho financeiro proporcionado pela Auditoria e o custo da mesma no ano de 2013, a empresa teve um ganho de R\$ 6.777.688,13. Vale ressaltar que, além das não conformidades com ganhos financeiros, a auditoria detecta diversos outros pontos que auxiliam a empresa a fortalecer os seus diversos controles, o que traz um benefício para a companhia que não pode ser mensurado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A auditoria interna ganha cada vez mais representatividade no Brasil, devido ao fato de que transparência e solidez são fatores de fundamental importância para investidores e acionistas. As grandes empresas brasileiras tem atentado para a importância da área e tem investido grandes montantes para desenvolver seus departamentos de auditoria interna.

A gestão de riscos com foco no risco de negócio é uma nova metodologia de auditoria que ganhou força no Brasil. Essa metodologia é utilizada pela empresa em que o estudo de caso foi realizado.

Para que o departamento de auditoria interna possa detectar novos pontos de melhoria e gerar benefícios financeiros, a empresa busca por profissionais com certificações internacionais com foco em gestão de risco e investe nos seus colaboradores através de cursos de capacitação.

Devido aos resultados obtidos, o departamento de auditoria interna deixou de ser caracterizado como sendo um de centro de custos e passou a ser um centro de resultados, pois gera benefícios para empresa com ganhos financeiros e mitigação dos riscos, assim, destaca-se a importância da equipe de auditoria interna mensurar os ganhos que seus trabalhos geraram, pois isso fará com que o setor se torne cada vez mais valorizado.

Levando em consideração que o grupo possui filiais em todos os Estados da federação, essa economia será ainda maior, uma vez que estes pontos se repetem em quase todas as unidades. Frente aos números apresentados, pode-se afirmar que o investimento realizado na auditoria interna da companhia deu resultado e que deve ser maior para os anos seguintes, a fim de que os auditores possam auditar mais unidades em menos tempo, trazendo cada vez mais benefícios financeiros para entidade.

O presente trabalho contribui para evidenciar o quanto a atividade de auditoria interna é fundamental para gerenciamento dos riscos corporativos, assim garantindo a efetivação dos controles interno e evitando que a empresa sofra prejuízo financeiro através de falhas nos seus processos.

Com isso, os objetivos gerais e específicos do estudo foram alcançados e demonstrados através dos resultados obtidos no estudo de caso. O problema proposto, que era saber qual o impacto da auditoria interna na manutenção dos controles internos e no gerenciamento de riscos nos processos da empresa, foi respondido, pois a mensuração dos riscos realizada pela auditoria interna tem um papel fundamental para evitar que a empresa sofra com falhas nos seus processos.

REFERÊNCIAS

COSO. **Internal Control – Integrated Framework**. Executive Summary. United States of America: COSO, 1992. Disponível em <www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>. Acessado em: 15 de fevereiro de 2014.

IBGC. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. Caderno de governança corporativa 3. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007.

MOELLER, Robert R. **COSO Enterprise Risk Management**. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

TCU. **Crítérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF> Acessado em: 02 de março de 2014.

_____. **Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada**. Sumário executivo COSO, São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2007.

AUDIBRA, Práticas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna – Estrutura Geral, out, 2006.

COCURULLO, Antonio, Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel. 3. Ed. São Paulo: 2004.

McNamee, David; **1997a**; *Auditoria Baseada em Riscos*: mudando o paradigma das auditorias internas, adaptado e atualizado por Cicco, Francesco; 2006. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/auditoria_risco.shtml> Acessado em: 20 de fevereiro de 2014.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo, 2003.

BOYTON, William C; JOHSON, Raymond N. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, William. Auditoria Interna. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

INSTITUTE INTERNAL AUDITORS – IIA. The Institute of Internal Auditors. 2014. Disponível em: Acessado em: 05 março de 2014.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria interna**: embasamento conceitual e suporte tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Bookmark, 2005.

American Institute of Certified Public Accountants – AICPA. Codification of Statements on Auditing Standards – Numbers 1 to 72 – New York, USA, 1994.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. Auditoria de Processos Organizacionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **NBC T 12**. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acessado em: 10 de março de 2014.